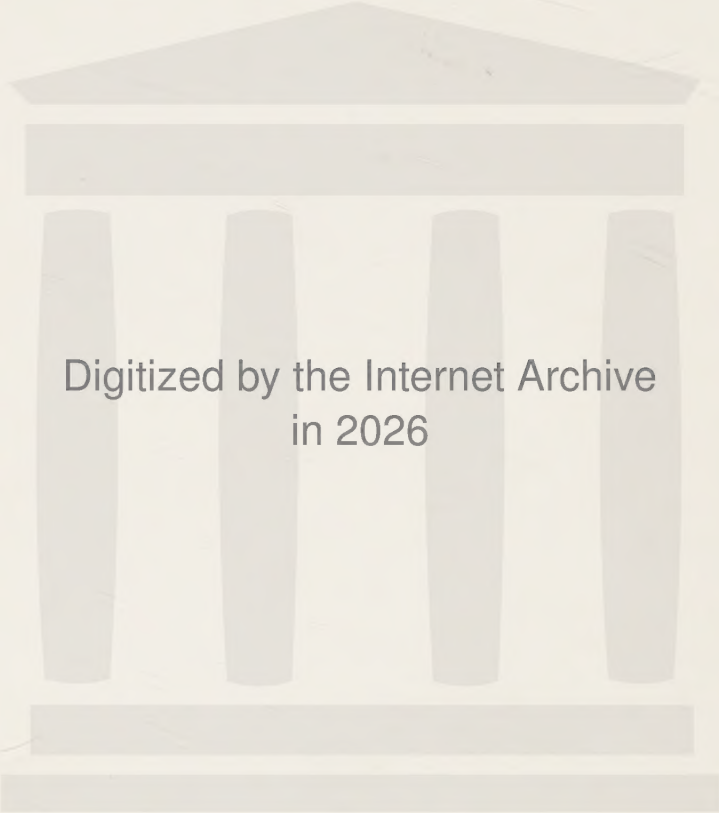


DER EINFLUSS DER MITBESTIMMUNG

- ein Konzept zur empirischen Messung -

Thomas von Mitschke-Collande

1977



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555625_0014

DER EINFLUSS DER MITBESTIMMUNG

- ein Konzept zur empirischen Messung -

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum

(Dr. rer. pol.)

an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Vorgelegt von

Thomas von Mitschke-Collande

1977



Referent: Prof. Dr. E. Witte

Korreferent: Prof. Dr. G. Fischer

Promotionsabschlußberatung: 25. Juli 1977

Inhaltsverzeichnis

	Seite
A PROBLEMSTELLUNG	1
B THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES EINFLUSSES DER MITBESTIMMUNG IM UNTERNEHMEN	7
B 1 Einflußtheoretische Grundlagen	7
B 11 Präzisierung der Begriffe: Einfluß und Macht	7
B 111 Rolle des Einfluß- und Machtbegriffes in den Geisteswissenschaften	7
B 112 Einfluß und Macht als soziale Kausal- beziehung	11
B 113 Zusammenhang zwischen Einfluß und Macht	15
B 114 Abgrenzung gegenüber anderen "Ein- flußbegriffen"	19
B 12 Konzipierung der Analyse des Einflußphänomens	21
B 121 Modelle des Einflußverhaltens	22
B 1211 Deskriptives Modell	24
B 1212 Wirkungsmodell	33
B 1213 Forschungsstrategische Konsequenzen	35
B 122 Einflußgrundlagen	36
B 123 Einflußziele	43
B 124 Einflußprozeß	45
B 125 Zusammenwirken einzelner Einfluß- dimensionen	54
B 126 Einflußergebnis	55
B 1261 Dimensionen des Einfluß- ergebnisses	57
B 1262 Ausprägung des Einflußer- gebnisses	62
B 1263 Ergebnisbereich	68
B 127 Zusammenfassung	71

	Seite
B 2 Behandlung des Gruppeneinflusses in betriebswirtschaftlichen Unternehmenstheorien	72
B 3 Mitbestimmung als spezieller institutioneller Gruppeneinfluß	80
B 31 Idealtypische Erscheinungsformen der Mitbestimmung	81
B 32 Realtypische Erscheinungsform der Mitbestimmung als Untersuchungsobjekt	86
B 321 Rechtliche Gestaltung der realtypischen Erscheinungsform	87
B 322 Auswirkungen der realtypischen Erscheinungsform für die Untersuchung	92
C METHODISCHE GRUNDLAGEN ZUR MESSUNG DES EINFLUSSES DER MITBESTIMMUNG IM UNTERNEHMEN	104
C 1 Positionsansatz	105
C 2 Reputationsansatz	108
C 3 Entscheidungsgenetischer Ansatz	114
C 4 Methodische Verfahrenspluralität als Alternative	120
D KONZEPTION ZUR MESSUNG DES EINFLUSSES DER MITBESTIMMUNG IN UNTERNEHMEN	121
D 1 Messung der Variablen des Einflußergebnisses der Mitbestimmung	122
D 11 Einflußobjekte der Mitbestimmung	122
D 111 Entscheidungsdifferenzierende Messung	123
D 112 Auswahl der Entscheidungsbereiche	126
D 1121 Auswahlkriterien	126
D 1122 Mitbestimmungsrelevante Entscheidungsbereiche	128
D 1123 Ergebnis	148
D 12 Variablen des Einflußergebnisses	151
D 121 Konkretisierung der Einflußsituation	151
D 122 Zeilenmäßige Zusammenfassung der originären Ergebnisdimensionen	155

	Seite
D 123 Spaltenmäßige Zusammenfassung der Entscheidungsbereiche	156
D 1231 Quantitative Zusammenfassung	159
D 1232 Qualitative Zusammenfassung	164
D 13 Auswahl des Meßverfahrens	174
D 14 Einbeziehung erklärender Variablen des Einflußergebnisses in die Messung	182
D 2 Messung der Variablen der Einflußgrundlagen der Mitbestimmung	187
D 21 Variablen der Legitimationsmacht	188
D 211 Gesetzliche Mitbestimmung	192
D 212 Tarifliche Mitbestimmung	202
D 213 Vertragliche Mitbestimmung	210
D 22 Variablen der Experten- und Informationsmacht	216
D 221 Qualifikation der einzelnen Mitbestimmungsträger	218
D 2211 Auswahl der Qualifikations-träger	221
D 2212 Direkte Messung durch Wissenstest	225
D 2213 Indirekte Messung durch Indikatoren	229
D 222 Personelle Kapazität	238
D 2221 Umfang der personellen Kapazität	238
D 2222 Arbeitsmöglichkeiten der personellen Kapazität	240
D 2223 Arbeitsteilung der personellen Kapazität	243
D 223 Sachliche Ressourcen	251
D 23 Variablen der Sanktionsmacht	252
D 231 Neigung der Belegschaft zu spontanen Arbeitskämpfen	255
D 232 Präsenz gewerkschaftlicher Macht im Unternehmen	257

	Seite
D 233 Rückhalt in der Belegschaft	262
D 24 Zusammenfassende Übersicht	267
D 3 Messung der Variablen des Einflußprozesses der Mitbestimmung	270
D 31 Globale und entscheidungsdifferenzierende Messung	271
D 32 Bestimmung der Einflußebene	274
D 33 Variablen der inhaltlichen Struktur	278
D 34 Variablen der zeitlichen Struktur	283
D 35 Variablen der organisatorischen Struktur	294
D 36 Variable der personellen Struktur	305
D 37 Zusammenfassende Übersicht	310
 E SCHLUSSBETRACHTUNG	 313

Literaturverzeichnis

A PROBLEMSTELLUNG

Das Inkrafttreten des "Betriebsverfassungsgesetzes 1972" am 19. Januar 1972 und des "Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer" am 1. Juli 1976 hat nur einen scheinbaren Schlußpunkt unter eine stets aktuelle und sehr kontrovers geführte Auseinandersetzung der letzten Jahre um die gesetzliche Ausweitung der Mitbestimmung gesetzt. Stand vorher die Frage der gesetzlichen Ausgestaltung der Mitbestimmung der Arbeitnehmervertreter im Vordergrund, so werden gegenwärtig die verschiedensten Verhaltensstrategien während und nach Einführung der neuen Mitbestimmung in den Unternehmen von den Sozialpartnern diskutiert¹⁾. Bei allen Überlegungen wird (wurde) die Frage nach dem Maß an Mitbestimmung entweder offen angesprochen oder implizit mit eingeschlossen: Wieviel Mitbestimmungseinfluß ist notwendig, um die Ziele von Arbeitnehmern und Gewerkschaften durchzusetzen? Ab welchem Grad von Mitbestimmungseinfluß wird die Realisation der Interessen der Anteilseigner eingeschränkt? Wieviel Mitbestimmung kann man den Unternehmen zumuten, ohne ihre Leistungsfähigkeit zu überfordern? Ab welchem Ausmaß der Mitbestimmung verändern sich relevante Größen des ökonomischen Entscheidungsprozesses? Wievieler Mitbestimmung bedarf es, um die Würde des abhängigen Arbeitnehmers zu gewährleisten?

Auf die Frage nach dem "richtigen" - was auch immer darunter verstanden werden mag - Wieviel, nach den Wirkungen und den Voraussetzungen eines bestimmten Maßes an Mitbestimmungseinflüssen kann die Betriebswirtschaftslehre als die wissenschaftlich verantwortliche Disziplin keine zuverlässigen, realtheoretisch abgesicherten Antworten geben.

Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Walter Arendt, bezeichnete den Tag des Inkrafttretens des neuen Mitbestimmungsgesetzes als ein historisches

1) Vgl. Henzler (Mitbestimmung).

Datum in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland¹⁾. Die Betriebswirtschaftslehre hat es in der Vergangenheit versäumt, dafür Sorge zu tragen, daß es auch ein erfolgreiches Datum für unsere Gesellschaft, sowohl für die Arbeitnehmer, als auch für die Unternehmen wird; denn sie hat nicht einmal ein Meßkonzept bereitgestellt mit dessen Hilfe man das Ausmaß geschweige denn die Wirkung von mitbestimmendem Einfluß erfassen kann.

Zum Problembereich der Mitbestimmung existieren über 15.000 deutschsprachige Beiträge²⁾. Sie behandeln alle Formen der Teilnahme von Arbeitnehmervertretern am Willensbildungsprozeß der Unternehmung, weitgehend jedoch normativ auf gesellschafts- und ordnungspolitischer Ebene mit soziologischen, rechtlichen und sozialetischen Argumenten. Soweit betriebswirtschaftliche Fragestellungen berührt werden, werden unsystematisch, realtheoretisch nicht abgesicherte, positive wie negative Auswirkungen von mehr oder weniger Mitbestimmungseinfluß prognostiziert³⁾. Ansätze zu einem geschlossenen theoretischen Konzept werden erst von Fässler⁴⁾ und von Küpper⁵⁾ entwickelt. Während Küpper sich auf dem institutionellen Bereich des Aufsichtsrates und Vorstandes beschränkt, legt Fässler kein operationalisiertes und damit empirisch überprüfbares Variablensystem der Mitbestimmung vor.

Die vorhandenen empirischen Arbeiten⁶⁾, die sich alle auf den Zeitraum vor 1972

1) Vgl. Arendt (Durchbruch) S. 11.

2) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 7.

3) Vgl. Teichmann (Diskussion) S. 790 ff.; Küller (Gewerkschaftliche Fragestellung) S. 37 f.

4) Vgl. Fässler (Modelle).

5) Vgl. Küpper (Grundlagen).

6) Vgl. Pirker et al. (Mitbestimmung); Opitz et al. (Gesellschaftsbild); Neuloh (Betriebsstil); Wagner (Erfahrungen); Hauck (Grundzüge); Voigt (Mitbestimmung); Blume (Normen); Blume (Zehn Jahre); Rump (Auswirkungen); NN (Mitbestimmungsenquete); Tegtmeier (Wirkungen); Kliemt (Praxis); Pelke (Tätigkeit); Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat); Roth et al. (Mitbestimmung); ISMF (Kampfaufgabe).

erstrecken, sind meistens Fallstudien deskriptiver Natur, die in der Regel keine Aussagen über die Zusammenhänge einzelner Variablen treffen. Abgesehen von teilweise erheblichen methodischen Problemen, sind sie ausdrücklich auf den formellen institutionellen Bereich bezogen, ohne prozessuale und informale Einflüsse der Mitbestimmung zu berücksichtigen. Darüber hinaus vermißt man bei diesen Untersuchungen die Integration der empirischen Befunde der Mitbestimmung auf Aufsichtsrats- und Betriebsratsebene zu einem einheitlichen Komplex und ihre Transformation in ein Variablensystem, das unterschiedliche Intensitätsausmaße von praktizierter Mitbestimmung im Unternehmen empirisch erfaßt.

Die deutsche Mitbestimmungsforschung¹⁾ ist dadurch gekennzeichnet, daß ihr ein theoretisch abgeleitetes, empirisch verwendbares Konzept zur Messung des Mitbestimmungseinflusses fehlt. Da das Ausmaß des Einflusses der Arbeitnehmervertretung in Unternehmen als bedingende Ausgangsvariable am Anfang einer Vielzahl mehrstufiger Wirkungsketten steht, können Hypothesen, die den Einfluß der Mitbestimmung auf Organisation, Entscheidungs- und Kontrollsystem, auf Flexibilität des Entscheidungsverhaltens, auf Effizienz, Wertschöpfungsverteilung, Produktivität und Arbeitszufriedenheit, um nur einige abhängige Variablen zu nennen, realtheoretisch nicht überprüft werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, dazu beizutragen, diese Lücke zu schließen und ein System operationalisierter Variablen zur Messung des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen vorzulegen. Wir versuchen damit dem Beispiel der Forschungsleistungen der Aston-Gruppe um Pugh²⁾ zu folgen, die durch ihre Operationalisierung und Messung der die Organisation beschreibenden Variablen wertvolle Dienste für die empirische Organisationsforschung leisteten.

1) Vgl. auch zur Kritik Dahrendorf (Mitbestimmungsproblem).

2) Vgl. Pugh et al. (Dimensions); Pugh et al. (Scheme).

Die Größe: Mitbestimmungseinfluß im Unternehmen ist ein komplexer, abstrakter Begriff der Theoriesprache, der einer direkten Beobachtung nicht zugänglich ist. Er muß vielmehr durch die Operationalisierung¹⁾ in empirisch erhebbare Merkmale der Realität transformiert werden. Dazu ist es notwendig, die Komplexität durch die theoretische Differenzierung mehrerer relevanter Dimensionen zu konkretisieren und zu präzisieren. Anschließend müssen Meßvorschriften entwickelt werden, die die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen unter gleichzeitiger Vorgabe der entsprechenden Erhebungsmethode eindeutig definieren. Teilweise gelingt es, die Dimensionen so abzuleiten, daß sie als direkt beobachtbare Merkmalsausprägungen in der Realität bestehen. Da dies in der Regel für Dimensionen, die aus dem sozialen Bereich stammen, nicht der Fall ist, müssen Indikatoren gefunden werden, die den Wertebereich der theoretisch deduzierten Dimension in der Realität ganz oder teilweise abbilden. Diese Indikatoren stellen empirisch erfaßbare, in der Realität existierende Größen dar.

Das zu entwickelnde Variablen- und Indikatorensystem zur Abbildung des Mitbestimmungseinflusses soll, um generellen wissenschaftstheoretischen und forschungspraktischen Ansprüchen zu genügen, folgende Standards erfüllen:

- (1) Relevanz, d. h. aus der oben dargelegten Notwendigkeit der Operationalisierung des Mitbestimmungseinflusses ergeben sich zwei zu beachtende Aspekte:
 - a) Es sollen die Dimensionen des Mitbestimmungseinflusses abgebildet und einer empirischen Erfassung zugänglich gemacht werden, die die wesentlichen Teile des gesamten Phänomens abbilden.
 - b) Das Untersuchungskonzept ist möglichst so zu gestalten, daß es auch in Großunternehmen, die im Mittelpunkt der politischen und gesellschaftlichen

1) Im Gegensatz zu Opp (Methodologie) S. 130 ff. folgen wir dem weiten Operationalisierungsbegriff von Mayntz (Einführung) S. 20 und Friedrichs (Sozialforschung) S. 70 ff., die auch noch die Festlegung exakter Meßvorschriften und Handlungsanweisungen mit in den Operationalisierungsbegriff einbeziehen.

Auseinandersetzung stehen, durchgeführt werden kann und nicht nur auf Kleinbetriebe beschränkt ist.

- (2) Gültigkeit (Validität), d. h. die in der Realität gemessenen Phänomene, sollen den Begriffsinhalt der theoretischen Diskussion möglichst weitgehend abbilden.¹⁾
- (3) Verlässlichkeit (Reliabilität), d. h. die Erfassung der realen Phänomene, soll so erfolgen, daß Wiederholungen unter gleichen Bedingungen zu den gleichen Ergebnissen führen²⁾.
- (4) Durchführbarkeit, d. h., daß das vorgelegte Untersuchungsdesign in der Wirtschaftspraxis realisiert werden kann. Datenzugang als auch Datenerhebbarkeit - soweit diese Feststellung im voraus überhaupt zu treffen ist - müssen gesichert sein. Damit werden die realen Ausprägungen des Phänomens zu einer wesentlichen Bestimmungsgröße.
- (5) Wirtschaftlichkeit, d. h. der Erhebungsaufwand, soll in Anbetracht der zu erwartenden Ergebnisse vertretbar sein. Dabei ist zu berücksichtigen, daß das vorgeschlagene Meßkonzept zur gleichzeitigen Erhebung des Mitbestimmungseinflusses in einer größeren Zahl von Unternehmen bei den gegebenen Ressourcen eines Forschungsprojektes abgewickelt werden soll.

Die einzelnen Kriterien verhalten sich teilweise konfliktär zueinander. Vor allem Durchführbarkeit und Wirtschaftlichkeit lassen einen Teil der als wünschenswert erachteten Qualität der Gültigkeit der Operationalisierung und der Präzision der Messung als nicht realisierbar erscheinen. Gerade unter Beachtung der letztgenannten Kriterien wird man auf eine Vielzahl von theoretisch interessanten Varia-

1) Vgl. Friedrichs (Sozialforschung) S. 100 ff.; Mayntz (Einführung) S. 22 ff., S. 66; Scheuch (Interview) S. 173 ff.; Opp (Methodologie) S. 148 ff.

2) Vgl. Friedrichs (Sozialforschung) S. 102 ff.; Mayntz (Einführung) S. 23; Scheuch (Interview) S. 175 ff.; Opp (Methodologie) S. 142 ff.

blen verzichten müssen, wobei ein subjektives Auswahlmoment nicht völlig ausgeschaltet werden kann.

Um diesen wissenschaftlichen Ansprüchen so weit wie möglich zu entsprechen, werden zunächst die theoretischen (Teil B) und anschließend die methodischen Grundlagen (Teil C) dargelegt, um schließlich zu einem Meßkonzept des Mitbestimmungseinflusses vordringen zu können (Teil D). Das Untersuchungsdesign soll dabei möglichst sowohl den Erkenntnissen und Anforderungen der generellen Einflußtheorie und der betriebswirtschaftlichen Unternehmenstheorien als auch dem empirischen Erscheinungsbild der Mitbestimmungspraxis genügen. Bei der Erörterung der methodischen Grundlagen wird auf die Verfahren der Community-powerforschung zurückgegriffen. Teil D setzt die Vorüberlegungen um und legt operationalisierte Variablen zur Messung des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen vor.

Wir sind uns darüber im Klaren, daß im Rahmen dieser Arbeit nicht alle Probleme der empirischen Erfassung des Mitbestimmungseinflusses restlos gelöst werden können. Uns ist es jedoch wichtig, trotz bestehender offener Fragen die zentralen Bereiche einer Lösung näherzuführen und das, was geleistet werden kann, zu leisten. Erst wenn hier Fortschritte erzielt worden sind, kann das vorhandene Instrumentarium verbessert, Alternativkonzepte entwickelt und zusätzliche, hier noch als peripher erachtete Variablen operationalisiert werden.

1) Das vorliegende Untersuchungsdesign ist auf die rechtliche Situation vor dem 1. Juli 1976 zugeschnitten. Es kann jedoch mit einigen Modifikationen auf die neue Rechtslage angepaßt werden.

B THEORETISCHE GRUNDLAGEN DES EINFLUSSES DER MITBESTIMMUNG IM UNTERNEHMEN

B 1 Einflußtheoretische Grundlagen

B 11 Präzisierung der Begriffe: Einfluß und Macht

Voraussetzung jeder fruchtbaren theoretischen und empirischen Arbeit ist das Vorhandensein von konkretisierten und klar abgegrenzten Begriffen. Die Begriffsinhalte von Einfluß und Macht sind so eng miteinander verknüpft, daß sie teilweise synonym verwendet werden. Die vorhandenen literarischen Quellen lassen sich nicht in eine Einfluß- und in eine Machtliteratur aufteilen, sondern bauen vielmehr gemeinsam auf der gleichen theoretischen Grundlage auf. Wir differenzieren zwischen den Begriffsinhalten (B 113), werden aber zunächst aufgrund ihrer engen Verwandtschaft "Einfluß" und "Macht" gemeinsam behandeln, um in einer kurzen Darlegung der Darstellung und Erfüllung der Erwartungen, die man in den Geisteswissenschaften an diese Begriffe knüpfte, sowohl die Vielfalt und die Unsicherheit der Begriffsabgrenzungen, als auch die Notwendigkeit einer einheitlichen klaren Präzisierung herauszuarbeiten (B 111) und die dabei entstehende Problematik und Schwierigkeiten aufzuzeigen. Daran schließt sich ihre Kennzeichnung als soziale Kausalbeziehung mit den entsprechenden Merkmalen und Charakteristika (B 112) an.

B 111 Rolle des Einfluß- und Machtbegriffes in den Geisteswissenschaften

Die Begriffe Einfluß und Macht besitzen in der Geschichte der Geisteswissenschaften eine sowohl anziehende als auch so abschreckende Faszination, die von kaum einem anderen Begriff erreicht wird. Kein anderes Phänomen schwankt bei seiner Beurteilung "von Heroisierung und Mystifizierung bis hin zur Tabuisierung und Verdammung"¹⁾. Keiner anderen Erscheinung hat man größere Erklärungskraft für

1) Krüger (Macht) S. 1.

gesellschaftliche, politische und soziale Entwicklungen zugeschrieben.

Wichtige Stationen der Entwicklungsgeschichte des Einfluß- und Machtbegriffes sind

- Aristoteles und Platon, - Macht ein integraler Bestandteil der Gesellschaft - ,
- Augustinus und Thomas von Aquin,
- Macchiavelli und Hobbes, - staatliche Machtausübung gegenüber der Gesellschaft als Instrument der Existenzsicherung des Staates aus Gründen der Staatsraison, was eine Umorientierung des Begriffsinhaltes von Macht einleitete -
- Rousseau und Montesquieu - Gesellschaftsvertrag und Gewaltenteilung - ,
- Pareto, Mosca, Weber - Macht als gesellschaftliches Steuerungspotential - ,¹⁾

Vorgänge auf internationaler Ebene, Prozesse innerhalb einer Gesamtgesellschaft, in kleinen sozialen Gruppen bis hin zu der Beziehung zwischen zwei Individuen werden u. a. als der Kampf um Macht und Einfluß, um Machterweiterung, um Erhaltung der Macht und um Neuverteilung von Macht verstanden. Für Russel ist Einfluß und Macht deshalb der "fundamentale Begriff der Geisteswissenschaften"²⁾, dem ähnliche Erklärungskraft beigemessen werden kann wie dem der Energie in den Naturwissenschaften.

Die Erwartungen, die man an die Erklärungsfunktion des Einfluß- und Machtbegriffes in den Sozialwissenschaften knüpft, charakterisiert March wie folgt: Einfluß sei die große Zwischenvariable, die einzelne Elemente individueller und sozialer Verhaltensprozesse verbindbar macht, die letztendlich in der Lage sei, soziales Verhalten zu erklären. Für ihn jedoch habe sich diese Hoffnung nicht erfüllt. Der Begriff, wie er sich in den Messungen und Untersuchungen zeige, erweise sich als eine Enttäuschung, er trage wenig zum Verständnis komplexer sozialer Systeme bei.³⁾

1) Vgl. im einzelnen Naschold (Steuerung) S. 129; Dahl (Power) S. 406; Gehlen (Macht) S. 78 ff.

2) Russel (Macht) S. 9 ff.; vgl. auch Naschold (Steuerung) S. 128; Tedeschi (Power) S. 2.

3) Vgl. March (Power) S. 68; Harsanyi (Macht) S. 197.

Die wesentlichen Gründe für die Diskrepanz zwischen Erwartungsanspruch und Erwartungserfüllung des Macht- und Einflußbegriffes sind zum einen in der Komplexität des zu beobachtenden Phänomens zu sehen, der in den traditionellen Begriffsabgrenzungen kaum Rechnung getragen wird. Man ließ sich zu sehr von der Zielsetzung leiten, eine einfache, eindimensionale, alles umfassende Begriffsabgrenzung vorzunehmen, die dem mehrdimensionalen Charakter der empirischen Erscheinungsform des Beobachtungsobjektes nicht entsprach. "A Thing to which people attach many labels with subtly or grossly different meanings in many different cultures and times is probably not a Thing at all but many Things".¹⁾

Bei Einfluß und Macht handelt es sich um eine soziale Erscheinung, die in der Realität existiert, sich aber nicht direkt beobachten läßt. Der Begriffsinhalt muß daher theoretisch abgeleitet werden. Je nachdem, welches Konzept dabei verfolgt wird, führt dies zu unterschiedlichen Ergebnissen, ohne daß es möglich ist, das Beobachtungsobjekt als Prüfkriterium für die Gültigkeit der Definitionsableitung heranzuziehen, wie es bei direkt beobachtbaren Größen der Fall ist.

Die anschließende Umsetzung des theoretischen Begriffsinhaltes in beobachtbare, meßbare Größen wird durch das Auseinanderklaffen von Theoriesprache und Beobachtungssprache bei der Behandlung des Einflußphänomens erheblich erschwert. Die Begriffe sind umgangssprachlich bereits in der unterschiedlichsten Art besetzt, ohne daß dies nach außen deutlich gemacht wird. Sie rufen sofort ideologische Voreingenommenheit wach, was dazu führt, daß auch, falls ein Begriffsinhalt operational vorgegeben sein sollte, jeder dazu neigt, von seinem eigenen Begriffsverständnis auszugehen.²⁾

1) Dahl (Concept) S. 201; vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 192 f.; Cartwright (Influence) S. 4.

2) Vgl. Rödning (Meßbarkeit) S. 458; Rödning ersetzt daher den Begriff "Macht" durch "Dominanz".

Es ist daher Luhmann zuzustimmen, der nach intensivem Studium dieses Problems zu der Überzeugung kam: Die Macht der Macht scheint im wesentlichen auf dem Umstand zu beruhen, daß man nicht genau weiß, um was es sich eigentlich handelt. Die Evidenz des Phänomens und die Unklarheit des Begriffs erleichtern das Argumentieren in außerwissenschaftlichen wie in wissenschaftlichen Zusammenhängen.¹⁾ Den Geisteswissenschaften ist es daher bis jetzt noch nicht gelungen, zu einer operationalen, allgemein akzeptierten und verwendeten Begriffsdefinition zu gelangen.²⁾ Das Einfluß- und Machtphänomen wird durch eine Vielzahl sogenannter "influence terms"³⁾ wie Macht, Kontrolle, Einfluß, Manipulation, Herrschaft, Autorität, Überredung, Zwang, Bestrafung und andere beschrieben. Machiavelli z. B. verwendete nur undefiniert Begriffe wie Imperium, forza, potente und autorità, ohne zwischen ihnen einen Unterschied zu treffen.⁴⁾ Entsprechend leiden auch die vorliegenden empirischen Arbeiten unter einer "wahrhaft babylonischen" Begriffsvielfalt und in der Regel unter dem Fehlen klarer Operationalisierungen bzw. deren Mangelhaftigkeit.⁵⁾ Es werden die unterschiedlichsten Definitionen zugrunde gelegt, die verschiedensten Indikatoren herangezogen, die, wenn überhaupt, in der Regel nur einen Teilaspekt des Einflußphänomens abbilden. Nur mit großer Vorsicht dürfen daher empirische Einflußstudien interpretiert werden. Auch falls sie vorgeben, Macht und Einfluß gemessen zu haben, muß man, "um sicherzugehen, was tatsächlich erhoben wurde, auf die Erhebungsunterlagen zurückgreifen. Nur dann können die Ergebnisse, wenn auch mit Vorsicht, übernommen werden"⁶⁾.

1) Vgl. Luhmann (Kritik) S. 149.

2) Vgl. Pohmer (Macht) S. 80; Dahl (Power) S. 406; Dahl (Political) S. 15 ff.; Ammon (Elite) S. 108 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 184 ff.; beachtlich ist die Fußnote (40) S. 184 bei Kirsch, in der allein 57 Literaturquellen zur Begriffsbildung von Macht und Einfluß zitiert werden; vgl. auch die Einflußdefinition bei Grand (Macht) S. 26.

3) Dahl (Political) S. 15.

4) Dahl (Power) S. 406.

5) Vgl. dazu Simon (Notes) S. 500; Stammer/Weingart (Politische Soziologie) S. 73.

6) Dieses Verhalten wird z. B. deutlich, an der Diskussion der Gültigkeit der Konstanz der Machtsumme innerhalb eines Sozialsystems; vgl. dazu B 1262.

Es ist daher festzustellen: "Die Vielschichtigkeit der Erscheinungen, die Flüssigkeit der Begriffsbildungen und das hier seit alters hohe Gewicht ideologischer Voraussetzungen haben bisher keine Theorie zustande kommen lassen, die als maßgebend gelten könnte".¹⁾ Einige Wissenschaftler bezeichnen daher "the whole study of power" ... als ... "bottomless swamp"²⁾, dem man am besten seine wissenschaftliche Existenzberechtigung abspricht.

Trotz der bestehenden Schwierigkeiten können wir diese Ansicht nicht teilen, sondern stimmen Dahl zu: "If so many people at so many different times have felt the need to attach the label power, or something like it, to some Thing they believe they have observed, one is tempted to suppose that the Thing must exist; and not only exist, but exist in a form capable of being studied more or less systematically."³⁾

Die Notwendigkeit einer empirischen Macht- und Einflußforschung ist für uns unbestritten.⁴⁾ Dies setzt jedoch eine einheitliche, klare und präzise Begriffsabgrenzung voraus, die einer späteren Operationalisierung und damit einer empirischen Überprüfung zugänglich ist.

B 112 Einfluß und Macht als soziale Kausalbeziehung

"Menschliches Verhalten (V) ist eine Funktion (f) von Umwelt- (U) und Personen- (P) -Faktoren, die sich gegenseitig beeinflussen."⁵⁾

1) Gehlen (Macht) S. 77.

2) Vgl. im einzelnen Cartwright (Influence) S. 4.

3) Dahl (Concept) S. 201.

4) Vgl. Mulder (Machtausgleich) S. 239; Kahn (Field Studies) S. 70.

5) Irle (Macht) S. 13; vgl. auch die Grundmodelle menschlichen Verhaltens bei Hill (Organisationslehre I) S. 57 ff.; und Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 161 ff.

$$V=f(P, U)$$

$$\text{wobei } h(P)=g(U)$$

Aus dieser Verhaltensfunktion läßt sich als Teilfunktion die soziale Funktion

$$V=f(P)$$

isolieren.

Es besteht Übereinstimmung, daß alle Begriffsinhalte von Einfluß und Macht und anderen "Einflußtermini" durch diese Sozialfunktion abgedeckt werden. "All of these definitions appear to refer to the same broad class of phenomena, being concerned with the influence of behavior . . . there is a general agreement that influence terms refer to relationships among human beings."¹⁾ Einfluß ist die Determinierung des Verhaltens einer Person durch eine andere soziale Einheit. "Is a special case of social causation."²⁾

Damit weist der Begriffsinhalt von Einfluß und Macht folgende drei Merkmale auf, denen bei der Entwicklung eines Untersuchungs-designs Rechnung getragen werden muß.

(1) Der soziale Charakter

Sozialpsychologisch kann Einfluß wie folgt beschrieben werden: Es werden Stimuli von einer sozialen Einheit an eine andere übermittelt. Diese reagiert durch kognitive Prozesse, die durch das jeweilige Psychosystem gesteuert werden und als Informationsverarbeitungsprozesse interpretiert werden können. Entscheidend für Verlauf und Resultat der personalen Prozesse sind nicht die tatsächlichen objektiven Einflußfaktoren, sondern ihre subjektive, d. h. in sie hineingedeutete Wahrnehmung.³⁾ Dies führt dazu, daß ein wesentlicher Teil des Einflußaspektes weder

1) Dahl (Political) S. 16.

2) Tannenbaum (Control) S. 7.

3) Vgl. Hill (Organisationslehre I) S. 61 ff.; S. 76 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 197 ff.

direkt beobachtet noch objektiv jederzeit überprüfbar gemessen werden kann, man ihn aber andererseits berücksichtigen muß.

Beeinflussender wie Beeinflußter können Individuen, Gruppen, Institutionen oder andere soziale Systeme sein.¹⁾ Im folgenden werden daher die Begriffe Beeinflussender, Person A, beeinflussende soziale Einheit synonym verwandt. Das selbe gilt andererseits auch für die entsprechenden Begriffe der beeinflussten Seite: Beeinflußter, Person B, beeinflusste soziale Einheit, soweit nicht explizit auf eine abweichende Interpretation hingewiesen wird.

(2) Der relationale Charakter

Aus dem sozialen Aspekt folgt der relationale Charakter des Macht- und Einflußphänomens.

Macht und Einfluß sind eine bestimmte Dimension der sozialen Beziehungen zwischen zwei oder mehreren sozialen Einheiten. In der klassischen Macht- und Einflußtheorie werden sie jedoch als ein besitzbares, nicht relationales Gut betrachtet, das man erwerben und verlieren kann.²⁾ Macht und Einfluß sind damit Attribute einer sozialen Einheit, nicht einer sozialen Beziehung. Sie sind fungibel, relativ unabhängig von der jeweiligen Situation gegen jedermann einsetzbar. Dem ist aber entgegenzuhalten, daß Macht und Einfluß erst entstehen, wenn eine weitere soziale Einheit diese Eigenschaft freiwillig oder unfreiwillig als einflußrelevant für sein Verhalten anerkennt. Erst durch diese Akzeptanz wird aus Geld und Reputation Macht und Einfluß.

Einfluß ist somit ein relationales Phänomen, für dessen Entstehen mindestens zwei soziale Einheiten notwendig sind. D. h. : Aussagen über Einfluß und Macht können nur dann getroffen werden, falls beide betroffenen Einheiten in die Analyse miteinbezogen werden. Zur Messung des Einflußphänomens ist daher die Entwicklung eines komparativen Konzeptes notwendig.³⁾

1) Vgl. Cartwright (Influence) S. 4; Dahl (Concept) S. 202.

2) Vgl. Luhmann (Kritik) S. 158 ff.

3) Vgl. Nashold (Steuerung) S. 141, S. 156 ff.; Dahl (Political) S. 19.

(3) Der kausale Charakter

Nur das Verhalten kann Gegenstand einer Einfluß- und Machtbeziehung sein, das durch eine andere soziale Einheit verursacht wurde. Diese Kausalitätsprämisse, die allen Einfluß- und Machttheorien zugrunde liegt, wirft große Probleme der empirischen Beweisführung auf.¹⁾

Da jedoch nicht alle sozialen Kausalbeziehungen als Einfluß- bzw. Machtbeziehungen angesehen werden können, sondern nur eine Teilmenge davon, erweist sich die Diskussion weiterer Abgrenzungsmerkmale als notwendig. Nur die sozialen Beziehungen fallen unter den Begriffsinhalt Einfluß und Macht, denen eine Beeinflussungsabsicht des Beeinflussenden zugrunde liegt. Einfluß ist stets zielbezogen.²⁾ Einfluß und Macht umfassen damit alle Relationen, in denen die beeinflussende soziale Einheit gezielt auf "cognition, attitude, behaviour or emotion"³⁾ der beeinflussten sozialen Einheit einwirkt. Wir grenzen uns damit bewußt von den weitergehenden Auffassungen ab, bei denen Einfluß definiert wird als das Verhalten von B, das auf A zurückzuführen ist.⁴⁾ Für die empirische Beobachtung verringern sich damit zwar die zu betrachtenden Relationen, andererseits entsteht mit der Einbeziehung der Einflußabsicht als Einflußmerkmal ein neues empirisches Forschungsproblem.⁵⁾

Für einige Einflußtheoretiker ist Macht und Einfluß zwangsweise mit Konflikten, Interessengegensätzen und Opposition verbunden.⁶⁾ Entsprechend dem klassischen

1) Vgl. zur Problematik und zur Kritik der Kausalitätsprämisse Luhmann (Kritik) S. 150 ff.; Dahl (Power) S. 410 ff.

2) Vgl. Irlé (Macht) S. 13; Schreidecker (Eigentümerkontrolle) S. 78.

3) Dahl (Political) S. 18.

4) Vgl. dazu unten B 126.

5) Vgl. dazu Tedeschi (Power) S. 4.

6) Vgl. Tedeschi (Power) S. 2; Kahn (Introduction) S. 3; Kaplan (Power) S. 11 f.; Bachrach-Baratz (Non-Decisionmaking). Emmerson zitiert nach Krüger (Macht) S. 6; vgl. auch analog den spieltheoretischen Erklärungsansatz von Harsanyi (Macht) S. 195.

Konzept¹⁾ wird Macht hier als kämpferische Auseinandersetzung um einen eindeutigen Sieger gesehen. Kampf entsteht deswegen, weil Gegensätze entstehen, also muß der Konflikt notwendiges Definitionsmerkmal für Macht sein²⁾.

Gegen diese Einschränkung spricht vor allem, daß dies zur Ausklammerung von einer Vielzahl von in der Realität auftretenden Einflußbeziehungen führen würde, bei denen zwar das Verhalten einer Person durch das Verhalten einer anderen Person determiniert wird, ohne daß dabei notwendigerweise Konflikte entstehen, da die Absichten beider Parteien nicht prinzipiell konfliktär sind. Nur ein geringer Teil von Einflußsituationen ist durch einen reinen Verteilungscharakter gekennzeichnet, der notwendigerweise zum Konflikt führen muß. Bei diesen Situationen, die als Nullsummensituation oder als "distributive Bargaining"³⁾ bezeichnet werden, kann eine Partei ihre Ziele nur zulasten der anderen Partei realisieren.⁴⁾

B 113 Zusammenhang zwischen Einfluß und Macht

Galt das oben Gesagte sowohl für Macht und Einfluß, so sollen im folgenden beiden Begriffen unterschiedliche Inhalte zugeordnet werden, um zu einer Definition zu gelangen, die sowohl alle relevanten Erscheinungsformen des Phänomens in der Realität umfaßt, als auch einer empirischen Erfassung zugänglich ist.

-
- 1) Teilweise beruft man sich dabei auf den Teil der Weber'schen Definition "auch gegen Widerstand", jedoch liegt eine Fehlinterpretation vor z. B. bei Krüger (Macht) S. 6. Das Wort "auch" bezieht sowohl den Widerstand als auch den Nichtwiderstand mit ein. Vgl. dazu Scheuch (Macht) S. 996; Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 76 ff.
 - 2) Vgl. zur Kritik am Konfliktkonzept Luhmann (Kritik) S. 154.
 - 3) Walton (Negotiations) S. 13.
 - 4) Zur Konfliktrichtigkeit sozialer Beziehungen und zur Nullsummenprämisse der Macht vgl. Hill (Organisationslehre I) S. 115 ff. Luhmann (Kritik) S. 162 f.; Tannenbaum (Control) S. 12; vgl. auch B 1262.

Die Differenzierung der beiden Begriffe wird in der Literatur sehr unterschiedlich vorgenommen.

Kaplan¹⁾ definiert Macht und Einfluß als zwei Punkte auf einem Kontinuum, das die Steigerung der Auswirkung von Sanktionen und Mitteln auf die Veränderungswahrscheinlichkeit ausdrückt. Ist die Wahrscheinlichkeit 1, d. h. hat der Beeinflusste keine Chance abzulehnen, so spricht er von "power" oder "fate control", ist die Wahrscheinlichkeit kleiner als 1, hat der Beeinflusste noch eine Chance abzulehnen, d. h. lohnt es sich für ihn Widerstand zu leisten, so spricht er von "influence". Eine Unterscheidung, die uns als zu eng und dem Einflußphänomen als nicht gerecht werdend erscheint.

Eine andere Differenzierung nimmt Etzioni vor.²⁾ Macht liegt dann vor, falls sich das Verhalten ändert, nicht jedoch die innere Bereitschaft, Einfluß, falls sich sowohl das Verhalten als auch die Bereitschaft, sich so zu verhalten, ändert.

Insgesamt wird Macht mehr mit Gewalt, Widerstand, Sanktionen und physischem Druck gleichgesetzt, während Einfluß mehr mit einer weicheeren, indirekteren Form der Verhaltensbeeinflussung verbunden ist.^{3) 4)}

Andere sprechen von Einfluß, wenn der Adressat sein Verhalten bis zu einem gewissen Grad ändert, aber im Glauben ist, selbständig, d. h. subjektiv unbeeinflußt entschieden zu haben, von Macht dagegen, falls er sich der Beeinflussung bewußt

1) Vgl. Kaplan (Power) S. 14.

2) Vgl. Etzioni (Leadership).

3) Vgl. Tannenbaum (Control) S. 5; Kirsch (Entscheidungsprozesse III), S. 193 f.

4) Tedeschi (Power) S. 7 nimmt folgende Abstufung vor:

Force = Anwendung von Sanktionen

Power = Androhung von Sanktionen

Authority influence = freiwillige Zustimmung.

Vgl. auch Bachrach, Baratz (Nondecision making) S. 635 f. (Influence = Überredung, power = Androhung von Sanktionen).

geworden ist.¹⁾ Diese Differenzierung, die entsprechend den klassischen Machttheorien, Macht im Gegensatz zu Einfluß mit etwas Negativem, Gewalttätigem, assoziiert²⁾, geht im wesentlichen auf die Webersche Unterscheidung zwischen Macht und Herrschaft zurück.

Unser Untersuchungsziel ist nicht die empirische Messung des Gewaltsamkeitsaspektes innerhalb sozialer Beziehungen, auch nicht die Tatsache, ob der Beeinflußte innerlich bereit ist der Einflußnahme nachzugeben, oder ob er sich dessen überhaupt bewußt wird, sondern die Erfassung aller Formen der Verhaltensdeterminierung einer sozialen Einheit durch eine andere soziale Einheit. Dabei stellen wir auf die tatsächliche Verhaltensdeterminierung ab, da dies uns für die Analyse des Verhaltens sozialer Systeme entscheidender erscheint, als die Möglichkeit Verhalten determinieren zu können. Darüber hinaus erweist sich der tatsächlich stattgefundenen Vorgang einer empirischen Erfassung zugänglicher als potentielle oder latente Größen.

Einfluß definieren wir daher als Verhaltensdeterminierung, Macht dagegen als die Möglichkeit Verhalten determinieren zu können. Einfluß ist somit manifestierte, geltend gemachte, faktische Macht. Es wird tatsächlich Macht ausgeübt. "Macht ist latenter Einfluß, Einfluß ist Macht in Aktion"³⁾.

Diese Unterscheidung geht auf die erste, analytische Machtdefinition von Weber zurück, der Macht als die Chance seinen Willen durchzusetzen, definierte.⁴⁾

1) Vgl. Grand (Macht), S. 31.

2) Vgl. dazu Luhmann (Kritik) S. 159 ff.

3) Zitiert nach Scott (Organization) S. 214; gleiche Abgrenzung Dahl (Political) S. 17 f., S. 28 ff.; Cartwright (Influence) S. 4; Witte (Führung) S. 199; French, Raven (Social Power) S. 608; vgl. zu Diskussion auch Krüger (Macht) S. 12 ff.; Tannenbaum (Control) S. 5; Collins, Raven (Group Structure) S. 160.

4) Vgl. dazu Weber (Wirtschaft) S. 38.

Macht hat Potentialcharakter, "der keineswegs immer wahrgenommen oder voll ausgeschöpft wird."¹⁾ Wird sie eingesetzt, so sprechen wir von Einfluß. Dabei gehen wir davon aus, daß Einfluß auch dann vorliegt, falls eine Verhaltensdeterminierung stattgefunden hat, ohne daß der Beeinflussende sein Einflußpotential aktiv eingesetzt hat,²⁾ d.h. Einfluß antizipiert wird.

Neuere Definitionen präzisieren diese "Chance" durch die Einbeziehung von Wahrscheinlichkeiten. Die Machtfülle wird gemessen durch "die Nettoerhöhung der Wahrscheinlichkeit, daß B eine bestimmte Aktion X durchführt, falls A seine Machtmittel gegenüber B einsetzt"³⁾. Obwohl hier eine erfreuliche Konkretisierung erreicht worden ist, die theoretisch die Möglichkeit einer kardinalen Messung bietet, liegt die Schwierigkeit im empirischen Nachweis der Wahrscheinlichkeiten. Dahl geht bei der Ermittlung der Wahrscheinlichkeiten von beobachtbaren Verhaltensänderungen der Vergangenheit aus und gibt vor, damit die Wahrscheinlichkeit zukünftigen Verhaltens gemessen zu haben, d.h. er setzt selbst am Begriffsinhalt: Einfluß, d.h. an manifestierter Macht an.⁴⁾

1) Oettle (Produktionsmitteleigentum) S. 1180.

2) Vgl. B. 121.

3) Harsanyi (Macht) S. 191, S. 193.

4) Vgl. Dahl (Concept).

B 114 Abgrenzung gegenüber anderen "Einflußbegriffen"

Zur weiteren Verdeutlichung sind die so skizzierten Begriffsinhalte von Macht und Einfluß gegenüber anderen dem Einfluß- und Machtphänomen sehr nahestehenden Begriffen abzugrenzen.

(1) Herrschaft

Herrschaft unterscheidet sich von Macht durch das Legitimitätskriterium. Sie ist institutionalisierte, formale, sich auf Befehlsbereiche beziehende, sogenannte kanalisierte Macht¹⁾. Voraussetzung für die Herrschaft, verstanden als freiwilliger Gehorsam ohne physischen Druck auf den Beherrschten, ist die "Herrschaftslegende"²⁾ bzw. analog dazu die "Unterlegenheitslegende"³⁾, die den Willen des Beherrschten am Bestehen der Macht ausdrückt.⁴⁾

(2) Führung

Aus dem Herrschaftsbegriff läßt sich Führung ableiten als die Ausübung von Herrschaft zur Erreichung der gesetzten Ziele eines sozialen Systems. "Führung ist die zweckgerichtete, direkte oder indirekte Beeinflussung von Verhaltensweisen ... aufgrund einer bestimmten Rollenverteilung innerhalb institutionalisierter sozialer Systeme."⁵⁾ Sie dient der Erreichung individueller oder gemeinsam akzeptierter Ziele, durch die dominante Beeinflussung der Gruppe durch ein Gruppenmitglied (den Führer). Führung steht zu Einfluß nicht im Gegensatz, sondern grenzt eine Teilmenge von Einflußbeziehungen ab. "Führung heißt stets die Beeinflussung anderer Personen."⁶⁾

1) Vgl. Grand (Macht) S. 30; Buddäus (Entscheidungsprozeß) S. 119 f.

2) Weber (Wirtschaft) S. 610.

3) Popitz (Machtbildung).

4) Vgl. dazu Gehlen (Macht), S. 79; Stammer-Weingart (Politische Soziologie), S. 77.

5) Wild (Führungslehre) S. 154; vgl. auch Hill (Organisationslehre I) S. 109 ff.

6) Witte, (Führung), S. 199.

(3) Status

Lassen sich Herrschaft und Führung als Teilmengen widerspruchsfrei in die Menge der Einflußbeziehungen integrieren, so wird mit dem Status eine andere Dimension betreten. Status wird i. d. R. als das soziale Prestige definiert, das der Statusinhaber innerhalb seiner Umwelt genießt.¹⁾ Status hat einen einseitigen, attributiven Charakter, er ist primär an eine Person gebunden, Einfluß dagegen hat einen zweiseitigen, relationalen Charakter, kennzeichnet nicht eine Person, sondern eine Beziehung zwischen Personen. Sozialer Status kann als Einflußbasis eingesetzt werden, bzw. das Ergebnis von erfolgreichen Einflußprozessen sein.

(4) Autorität

Autorität dagegen hat eine Doppelbedeutung. Zum einen wird sie vor allem in der amerikanischen Literatur als "authority" mit institutionaler Einflußnahme gleichgesetzt und besitzt damit den gleichen Begriffsinhalt wie Herrschaft.²⁾ Zum anderen stellt sie eine bestimmte Form einer Einflußbasis dar. Der Einfluß wird als legitim angesehen, falls der Beeinflussende über positions-, aufgaben- oder personenspezifische Autorität verfügt.³⁾

1) Vgl. Chinelik (Konstitutive Entscheidungen) S. 173.

2) Vgl. Blau (Exchange) S. 202 ff.; Scott, Mitchell (Organization) S. 216 ff.; Buddäus (Entscheidungsprozeß) S. 119 ff.; Grand (Macht) S. 30.

3) Vgl. dazu Hill (Organisationslehre I) S. 80 f.; vgl. unten B 1221; vgl. Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 201 ff.

B 12 Konzipierung der Analyse des Einflußphänomens

Die empirische Analyse des Einflußphänomens erfordert die Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens. Dieser soll das komplexe Erscheinungsbild des Beobachtungsobjektes in einzelne Dimensionen aufspalten, die Dimensionen zu einander in Beziehung setzen und somit Ansatzpunkte zu ihrer Operationalisierung und Messung aufzeigen.

Grundsätzlich muß davon ausgegangen werden, daß das Einflußphänomen in gewisser Analogie zum Entscheidungsprozeß¹⁾ in einen Prozeß des Einwirkens und in das Ergebnis des Einwirkens zerfällt. Hat Macht als Kennzeichen einer Fähigkeit und Einfluß als Ergebnis dieser Fähigkeit statischen Charakter, so umfaßt der Einflußbegriff darüber hinaus noch einen dynamischen, prozessualen Aspekt, den der Einflußausübung. Das Einflußergebnis wie das Entscheidungsergebnis, muß als Folge vorgelagerter, kognitiver, motivationaler und anderer Prozesse gesehen werden.

Diese Differenzierung, mit der wir uns an Dahl, Irle, Kirsch, Hill und Knorpp anlehnen,²⁾ erweist sich als notwendig, um das Einflußphänomen in seinen komplexen vielfältigen Erscheinungsformen in der Realität umfassend und valide beschreiben und erklären zu können. Im folgenden soll in einem ersten Schritt der Einflußprozeß in einem deskriptiven Modell dargestellt und anschließend in einem Wirkungsmodell unter Hinzuziehung weiterer Einflußdimensionen mit dem Einflußergebnis verknüpft werden. Daran schließt sich die ausführliche Diskussion der in den beiden Modellen aufgezeigten Variablenkomplexe an.

1) Vgl. Wossidlo (Empirische Entscheidungstheorie) S. 99 ff.

2) Vgl. Dahl (Political) S. 16; Irle (Macht) S. 13 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 195 ff.; Hill (Organisationslehre I) S. 73 ff.; Knorpp (Einfluß) S. 122 f.

B 121 Modelle des Einflußverhaltens

Harsanyi entwickelte in Anlehnung an Dahl¹⁾ den bisher am weitesten ausgereiften und der Komplexität des Einflußphänomens am ehesten gerecht werdenden Katalog verschiedener Einflußdimensionen:

- "(a) Die Machtgrundlage (base of power), d. h. die Hilfsquellen (wirtschaftliche Mittel, verfassungsmäßige Vorrechte, militärische Gewalt, Popularität usw.), die A zur Beeinflussung des Verhaltens von B benutzen kann.
- (b) Die Machtmittel (means of power), d. h. die spezifischen Aktionen (Versprechungen, Drohungen, öffentliche Aufrufe usw.), mit denen A sich diese Hilfsmittel zum Zwecke der Beeinflussung des Verhaltens von B tatsächlich zunutze machen kann.
- (c) Der Machtbereich (scope of power), d. h. die spezifischen Aktionen, deren Durchführung A mit Hilfe seiner Machtmittel von B erzwingen kann.
- (d) Die Machtfülle (amount of power), d. h. die Netto-Erhöhung der Wahrscheinlichkeit dafür, daß B eine bestimmte Aktion X durchführt, falls A seine Machtmittel gegenüber B einsetzt. . .
- (e) Die Menge der Individuen, über die A Macht hat - diese Menge nennen wir die Ausdehnung der Macht (extension of power) von A. . .
- (f) Die Opportunitätskosten, die A durch seinen Versuch, das Verhalten von B zu beeinflussen, entstehen, d. h. die Opportunitätskosten für die Ausübung seiner Macht über B (und für den Erwerb dieser Macht über B, falls A noch nicht über die erforderliche Macht verfügt), die wir die Kosten der Macht von A über B nennen werden;
- (g) und die Opportunitätskosten, die B durch seine Weigerung, das zu tun, was A von ihm verlangt, entstehen, d. h. die Weigerung, dem Versuch von A, sein Verhalten zu beeinflussen, nachzugeben. Da diese Opportunitätskosten die Stärke des Anreizes für B, dem Einfluß von A nachzugeben, messen, werden wir sie die Stärke der Macht von A über B nennen."²⁾

Dieser Katalog kann für die zugrunde gelegte theoretische Einflußkonzeption als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Bezugsrahmens angesehen werden. Gegen eine geschlossene, unmodifizierte Übernahme spricht, daß einerseits die verschie-

1) Vgl. Harsanyi (Macht) S. 191 ff.; Dahl (Concept) S. 201 ff.

2) Harsanyi (Macht) S. 191 f.

denen Dimensionen des Einflußprozesses und der Einflußziele fehlen, andererseits sich die Dimensionen "scope, amount und extension of power" sowohl auf den Prozeß als auch auf das Ergebnis beziehen können. Es ist damit nicht möglich, ein widerspruchsfreies Wirkungsmodell der Einflußdimensionen zu skizzieren. Ein Ansatz dazu, wenn auch unvollständig, ist in der Unterscheidung von deskriptiven und erklärenden Einflußdimensionen zu sehen.¹⁾ Die deskriptiven Dimensionen (c, d, e) beschreiben den Umfang und die Stärke des Einflusses. Die erklärenden Dimensionen (a, b, f, g) stehen zu den beschreibenden Dimensionen in einer wenn-dann-Beziehung. Sie besitzen für die beschreibenden Dimensionen den Charakter von Antecedensbedingungen.

Hinter dem Dahl' schen Katalog stehen die Differenzierungen unterschiedlicher Einflußdimensionen anderer Einflußtheoretiker zurück, da sie in der Regel nur deskriptiven Charakter besitzen und eine geringere Zahl von Dimensionen differenzieren. Als Beispiel hierfür sind Bonjean/Olson und Scheuch zu nennen.

Bonjean und Olson beschreiben Einflußstrukturen politischer Systeme durch die Dimensionen Legitimität der Einflußnahme, Sichtbarkeit der Einflußnahme, Generalität der Einflußnahme, und Konsens der Einflußnahme als dem Grad ihrer Konfliktfreiheit.²⁾ Scheuch schlägt dagegen zur Kennzeichnung von Einfluß in größeren sozialen Gebilden die Dimensionen Institutionalisierungsgrad, Konzentrationsgrad, Reichweite, Volumen und Ressourcen vor.³⁾

1) Diese Unterscheidung wird von Dahl (Power) S. 407 ff. vorgenommen, vgl. dazu auch Pohmer (Macht) S. 83 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozeß III), S. 187 ff.

2) Zitiert nach Scheuch (Macht) S. 1018 f.

3) Vgl. Scheuch (Macht) S. 1020.

B 1211 Deskriptives Modell

Das deskriptive Modell beschreibt den Vorgang der Beeinflussung - den Einflußprozeß zwischen sozialen Einheiten. Ausgangspunkt ist dafür das klassische Grundmodell des Einflusses, das im folgenden in mehreren Schritten modifiziert wird, um auf die Realität übertragbar und damit empirisch überprüfbar zu sein.

- (1) In diesem, die gesamte Macht- und Einflußtheorie beherrschenden Modell, wird die Person B durch die Person A einseitig beeinflusst.

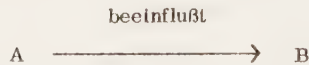


Abbildung 1: Grundmodell des Einflusses¹⁾

Dabei werden in der Absicht, Einfluß beobachtbar zu machen, nur aktive Einflußprozesse mit sichtbaren Handlungen herangezogen.²⁾ Als aktive Einflußprozesse - Kirsch bezeichnet sie als Manipulation³⁾ - definieren wir Prozesse, in denen der Beeinflussende bestimmte Aktionen und Maßnahmen ergreift, um die Annahme seiner Absichten zu erreichen. Dieses Grundmodell erweist sich jedoch als zu eng. Es deckt nicht das ganze Spektrum möglicher Einflußbeziehungen der Realität ab.

- (2) Einfluß setzt nicht immer ein bestimmtes aktives Handeln voraus, sondern oftmals reicht die bloße Möglichkeit einer Einflußnahme aus, um den erwünschten Erfolg herbeizuführen.⁴⁾ Aktive Einflußprozesse, z. B. das Stellen eines

1) Vgl. Tannenbaum (Control) S. 6; Dahl (Concept) S. 172.

2) Vgl. Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 76.

3) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 196.

4) Vgl. Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 99. Er bezeichnet diese Form als passive Kontrolle im Gegensatz zur aktiven Kontrolle; vgl. auch Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 197.

Antrages, eine Abstimmung, das Aussprechen einer Drohung, das Einlegen eines Vetos, Streik und Aussperrung¹⁾ treten nur im Zusammenhang mit sozialen Einheiten auf, die sich nicht entsprechend den Vorstellungen des Beeinflussenden verhalten, mit "Ungehorsamen". Der Beeinflusste kann in Kenntnis der Einflußgrundlagen des Beeinflussenden und der Kalkulation des möglichen Ausganges die gewünschte Verhaltensweise vorwegnehmen und somit aktive Maßnahmen des Beeinflussenden überflüssig machen.²⁾ Die Antizipation aktiver Einflußprozesse ist sowohl als Folge von Erfahrungen und Lernprozessen als auch als Ausdruck des Rationalverhaltens des Beeinflussten zu sehen.

Dieses Verhalten wird durch mehrere Ansätze erklärt. Zum einen kann man davon ausgehen, daß der Beeinflusste den erwarteten Nutzen der antizipierenden Zustimmung und den erwarteten Nutzen der Weigerung unter Berücksichtigung des von ihm prognostizierten Ausganges gegeneinander aufwiegt.³⁾ Dies kann auch dann gelten, falls der Ausgang eines aktiven Beeinflussungsprozesses in den Augen des Beeinflussten ungewiß ist, ihm aber der Aufwand der Abwehr dieses Prozesses, z. B. die zeitliche Verlängerung von Entscheidungen, als zu hoch erscheint.

Entscheidend ist, daß aus der Möglichkeit der passiven Einflußnahme sofort eine aktive Einflußnahme werden kann. Je länger aktive Einflußprozesse durch den Beeinflussten antizipiert worden sind, desto mehr verringert sich die Prognosesicherheit eines zukünftigen, möglichen Ausganges. Eine offene Auseinandersetzung dagegen führt zu einer Klärung der Macht- und Einflußverhältnisse und erleichtert damit die Prognostizierbarkeit zukünftiger Ergebnisse von Einflußprozessen.⁴⁾

-
- 1) Vgl. Pohmer (Macht) S. 82; zu einem Überblick über aktive Taktiken der Einflußnahme vgl. Cartwright (Influence) S. 11 ff.; Irle (Macht) S. 20 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozeß III), S. 217 ff.; Hill (Organisationslehre I) S. 83.
 - 2) Sogenannter "implicite influence" vgl. Dahl (Political) S. 30 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 197.
 - 3) Vgl. dazu Harsanyi (Soziale Macht) S. 193 f. Diese Nutzen-Kosten-Erwägung wird in dem spieltheoretischen Konzept von Thibaut, Kelley verarbeitet, vgl. Collins, Raven (Group Structure) S. 162 ff.
 - 4) Vgl. dazu Scheuch (Macht) S. 1021 f.

Inwieweit der Beeinflusste antizipiert, hängt neben der Kenntnis der Wünsche des Beeinflussenden und der Einflußverhältnisse auch von den Rollenerwartungen ab, die Dritte an ihn bei seiner Einflußreaktion stellen. Er muß mögliche Rollenkonflikte in Form von Belohnungen und Sanktionen mit einkalkulieren¹⁾ - eine Verhaltensweise, die Tarifpartner bei Verhandlungen häufig an den Tag legen. Die einzelnen Verhandlungsdelegationen können gezwungen sein, mehr Einfluß zu demonstrieren als sie eigentlich wollen, um ihren Anhängern und deren Ansprüchen gerecht zu werden.

Die kalkulierende Antizipation in passiven Einflußprozessen wird gestützt durch Erfolge bzw. Mißerfolge früherer Einflußprozesse. Dieses Verhalten beschreibt March in seinem "force conditioning model", das nach folgendem Mechanismus abläuft:

1. Menschen haben Einfluß, weil man überzeugt ist, daß sie Einfluß besitzen,
2. Man ist überzeugt, daß Menschen Einfluß besitzen, weil man beobachtet hat, daß sie Einfluß besitzen.²⁾

Neben der bewußten Antizipation sind darüber hinaus Einflußprozesse einzubeziehen, bei denen der Beeinflusste auf Grund seiner Identifikation mit dem Beeinflussenden entsprechend dessen Zielsetzung handelt und sich damit jede aktive Einflußnahme erübrigt.³⁾

Die antizipierenden Einflußprozesse, die wir auch als passive Einflußprozesse bezeichnen, sind einer direkten Beobachtung nicht zugänglich. Sie sind Formen der Machtausübung, die dazu führen, daß der Beeinflusste Absichten des

1) Vgl. Hill (Organisationslehre I) S. 84.

2) Vgl. March (Power) S. 61; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 199 f.; Cartwright (Influence) S. 26; Simon (Notes) S. 505 f. bezeichnet dieses Verhalten für den politischen Bereich als "rule of anticipated reactions".

3) Kaplan (Power) S. 12, sieht hier keine Einflußbeziehung.

Beeinflussenden bei der Definition seiner Verhaltenssituation mitberücksichtigt.¹⁾ Um das Einflußphänomen vollständig und valide zu erfassen, müssen sowohl die passiven, antizipierenden als auch die aktiven Einflußbeziehungen einbezogen werden.²⁾ Falls man nur aktive Prozesse berücksichtigt, kann nicht der Anspruch auf die vollständige Erfassung der Einflußsituation zwischen den beobachteten sozialen Einheiten erhoben werden.³⁾ Das Wesen des Einflusses liegt darin, daß er durch den Beeinflussenden nicht aktiv gezeigt und eingesetzt werden muß, daß "der Rückgriff auf seine Basis unterbleibt, daß physische Gewalt nicht angewandt wird, daß peinliche Informationen nicht preisgegeben werden"⁴⁾. Die passiven Einflußprozesse sind damit eines der Hauptprobleme der Analyse und der empirischen Erfassung des Einflußspektrums. Denn je geschickter der eine das Einflußverhalten des anderen vorwegnimmt, desto schwieriger können Einflußstrukturen und Prozesse empirisch untersucht werden.

Das Einflußgrundmodell ist damit in dieser Hinsicht zu modifizieren.

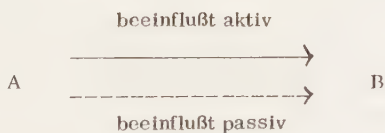


Abbildung 2: Modifiziertes Grundmodell des Einflusses

-
- 1) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 197.
 - 2) Diese Notwendigkeit unterstreicht vor allem Simon, vgl. (Notes) S. 503 f.
 - 3) Hier ist eine wesentliche Schwäche des entscheidungsgenetischen Verfahrens zu sehen. Vgl. unten C 3. Gleiches gilt für die Arbeit von Knorpp (Einfluß).
 - 4) Luhmann (Kritik) S. 168; vgl. Chmielewicz (Betriebsverfassung) S. 8 f.

- (3) Im klassischen Modell werden Einflußbeziehungen immer nur einseitig vom Beeinflussenden auf den Beeinfluften gesehen. Dem Beeinfluften wird dabei eine passive, reagierende Haltung zugeschrieben. Einflußbeziehungen sind dagegen durch Feed-Back-Prozesse und gegenseitige Beeinflussung gekennzeichnet.¹⁾ Der Beeinfluhte kann entweder dem Einflußversuch sofort nachgeben oder selbst aktiv Gegenmaßnahmen ergreifen bzw. passiv seine eigenen Einflußgrundlagen einsetzen. Der Macht des Beeinflussenden wird die Gegenmacht des Beeinfluften entgegengesetzt. Im Einflußprozeß erscheinen beide sowohl als Machthaber als auch als Machtunterwerfener.²⁾ Der Beeinflussungsprozeß nimmt in einem sehr weit gefaßten Sinn damit den Charakter von Verhandlungsprozessen an.

"Bei Einfluß als einem relationalen Phänomen kommt es vor allem auf den relativen Einfluß zwischen verschiedenen Akteuren an."³⁾ Ein Untersuchungsdesign muß daher diesen komparativen Aspekt des Einflußprozesses berücksichtigen.

Das Einflußmodell wird ergänzt durch die aktiven wie passiven Feed-Back-Prozesse des Beeinfluften auf den Beeinflussenden.

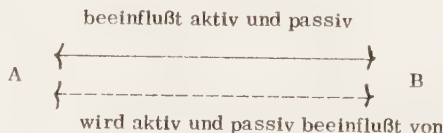


Abbildung 3: Modifiziertes Grundmodell des Einflusses

-
- 1) Vgl. Hill (Organisationslehre I) S. 85; Kirsch (Entscheidungsprozeß III), S. 223 ff.; Cartwright (Influence) S. 33.
- 2) Vgl. Kahn (Field Studies) S. 68; Simon (Notes) S. 505; Kaplan (Power) S. 30; Grund (Macht) S. 34 f.
- 3) Nashold (Steuerung) S. 141; vgl. Küpper (Grundlagen); Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 78; Luhmann (Kritik) S. 163 f.

- (4) Im einfachen Zweipersonenmodell als Grundlage der traditionellen Einflußtheorie wird Einflußperson und zu bestimmendes Einflußverhalten eng miteinander verknüpft bzw. gleichgesetzt. Damit wird aber nur ein geringes Segment möglicher Einflußsituationen der Realität abgebildet. A wird, falls man unterstellt, daß A eine Handlung vollziehen will, aber es selbst nicht tun kann, B dagegen diese Handlungsmöglichkeit besitzt, B dahingehend beeinflussen, die Handlung in seinem Sinne zu vollziehen. Das eigentliche Einflußobjekt (EO) ist damit die Handlung. B ist nur personelles Einflußmedium, mittelbares Einflußobjekt.

Einfluß konkretisiert sich nicht in der Person des Beeinflußten, sondern in der Einflußnahme auf Handlungen bzw. unter einem entscheidungstheoretischen Aspekt auf Entscheidungen:¹⁾ "Power is participation in the making of decisions: G has power over H with respect to the values K, if G participates in the making of decisions, affecting the K policies of H."²⁾

Gibt man von der Zielsetzung des Einflußausübenden aus, so lassen sich folgende Unterschiede treffen:

1. A übt auf B Einfluß aus, um B zu beherrschen. Diese klassische Annahme des Zwei-Personen-Modells versteht Einfluß als eine Grunddimension menschlicher Persönlichkeitsentwicklung.³⁾ Einfluß hat hier Endzielcharakter. Durch diese Generalisierung können Einflußperson und Einflußobjekt gleichgesetzt werden. Die Einflußperson ist sowohl unmittelbares wie mittelbares Einflußobjekt.
2. A übt auf B Einfluß aus, um damit ein bestimmtes Einflußobjekt (z.B. Ressourcen der Organisation oder ein bestimmtes Entscheidungsfeld)

1) Vgl. Scheuch (Macht) S. 1007, S. 1022; Irle (Macht) S. 30; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 186; Pohmer (Macht) S. 81.

2) Laswell, Kaplan (Power) S. 75.

3) Vgl. Krüger (Macht) S. 75; Hill (Organisationslehre I) S. 67 ff.

indirekt steuern zu können.¹⁾ Der Einfluß auf B hat instrumentalen Charakter. B übt die Funktion eines Mediums, eines Vermittlers aus.

Die Endzielorientierung läßt sich als Grenzfall der Instrumentalfunktion des Einflusses verstehen. A übt über alle von B bestimmbarcn Handlungsobjekten Einfluß aus. Er beeinflusst B als Ganzes.

Das Zweipersonengrundmodell wird damit wie folgt modifiziert:

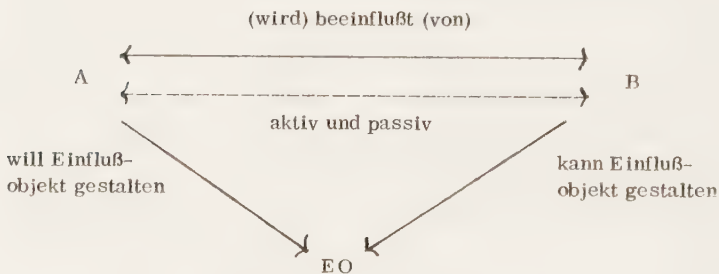


Abbildung 4: Modifizierung des Grundmodelles des Einflusses

Dabei muß streng unterschieden werden zwischen Handlungsmacht und Handlungsbefugnis.²⁾ B hat tatsächliche, gesetzlich verankerte oder organisatorische Handlungsbefugnis hinsichtlich eines bestimmten Einflußobjektes. Er kann die Gestaltung dieses Einflußobjektes final bestimmen, A dagegen hat nur dann Handlungsmacht, falls es ihm gelingt, mit Hilfe von B den Inhalt der Handlung zu bestimmen.

In der Unternehmung gilt dies für die Kerngruppe des Managements,³⁾ die

1) Vgl. Kahn (Introduction) S. 4 ff.

2) Vgl. zu dieser Unterscheidung Wild (Durchsetzungsmöglichkeit) S. 2 f.

3) Zum Begriff der Kerngruppe vgl. Heinen (Zielsystem) S. 205 f.; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 55 ff.; Fässler (Modelle) S. 203 f.; Amon (Elite) S. 21, unterscheidet zwischen der Einflußnahme von Interessensmäßig orientierten Einflußgruppen und der Einflußnahme einer politisch und administrativen auf Verfassung und Satzung aufbauenden Führungsgruppen.

durch die Satellitengruppen beeinflusst wird. Diese verfügen über Entscheidungsmacht, durch die sie als Nichtbefugte die Handlungen der Kerngruppe zum Teil oder völlig determinieren und so deren formelle Entscheidungsbezugnis inhaltlich ausfüllen und im Extremfall bis zur Rolle des Strohmanns umfunktionieren.

"Sozialer Einfluß wirkt sich immer aus auf die Alternativen unserer Handlungen, ob wir zwischen Zielen wählen oder zwischen Instrumenten (Mitteln, Wegen), um ein gegebenes Ziel zu erreichen, oder ein negatives Ziel zu vermeiden. Sozialer Einfluß richtet sich auf unsere Wahlhandlungen, auf unsere Entscheidungen."¹⁾

- 5) Einfluß entwickelt sich in Abhängigkeit vom jeweiligen Einflußobjekt mit unterschiedlicher Struktur und Intensität. Entsprechend müssen auch unterschiedliche Einflußerfolge unterschieden werden. Entgegen der klassischen Globalbetrachtung, ist er daher einflußobjektdifferenzierend zu analysieren.

Die Ursache dafür ist u. a. in den unterschiedlichen Wirkungen der Einflußgrundlagen beider Parteien hinsichtlich einzelner Einflußobjekte als auch in ihrem unterschiedlichen Interesse - Einfluß- wie Widerstandsinteresse - an dem jeweiligen Objekt zu sehen.³⁾ Dies erfordert, bei der Untersuchung sozialen Einflusses nicht nur zwischen Einflußperson und Einflußobjekt, sondern auch zwischen mehreren Einflußobjekten zu unterscheiden. "Der beste

1) Irle (Macht) S. 32.

2) Zur empirischen Bestätigung unterschiedlicher Ausprägungen des Einflußerfolges in Abhängigkeit von verschiedenen Einflußobjekten vgl. Zander, Cohan, Scotland, 1957, zitiert Cartwright (Influence) S. 23; Scheuch (Macht) S. 1014 ff.; vgl. auch unten C 3.

3) Zur Bedeutung des Einflußobjektes für beide Einflußparteien als erklärende Variable des Einflußverhaltens vgl. Tannenbaum (Control) S. 7.

Zugang zur Untersuchung sozialer Macht ist offenbar derjenige über die Beobachtung und Analyse von Entscheidungen." ¹⁾

Erst aus der Analyse der einzelnen Einflußbeziehungen hinsichtlich unterschiedlicher Objekte kann auf das Gesamtverhältnis zwischen Beeinflussendem und Beeinflußtem geschlossen werden. ²⁾

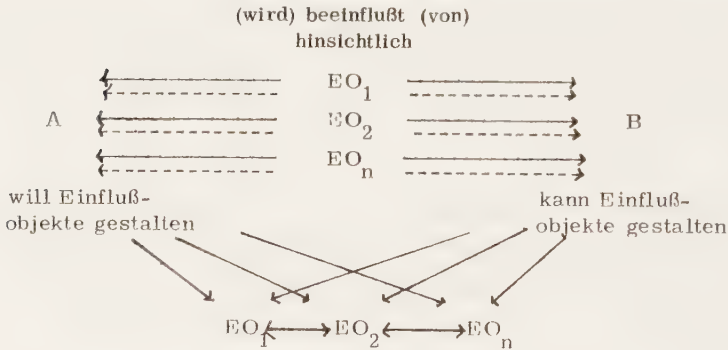


Abbildung 5: Modifizierung des Grundmodells des Einflusses

Falls zwischen zwei sozialen Einheiten mehrere Einflussobjekte von beiden Seiten beeinflusst werden, können Zugeständnisse bei den einzelnen Objekten sich gegenseitig kompensieren, bzw. kann A bei Einflussobjekt EO_1 nur erfolgreich sein, falls er B bei EO_2 entgegenkommt. Es entsteht ein Bargainings-prozeß, der gleichzeitig mehrere Objekte umfaßt.

Das so modifizierte Grundmodell kann entsprechend der jeweiligen Untersuchungssituation weiterentwickelt werden. Es stellt selbst nur einen verein-

1) Irle (Macht) S. 30.

2) Zur Notwendigkeit der Unterscheidung mehrerer Objekte vgl. Cartwright (Influence) S. 27, vgl. auch unten die Auseinandersetzung in der Community-Power-Forschung C 2, C 3.

fachenden Ausschnitt der Realität dar, ist jedoch ein brauchbarer Grundraster, das in seiner empirischen Anwendbarkeit dem nicht-modifizierten klassischen Modell überlegen ist.

Dieses deskriptive Modell der Einflußnahme wird unter Hinzuziehung weiterer Einflußdimensionen in einem Wirkungsmodell mit dem Einflußergebnis verknüpft. Aus Gründen der vereinfachenden Darstellung unterscheiden wir dabei nicht zwischen mehreren Einflußobjekten.

B 1212 Wirkungsmodell

Es erweist sich als notwendig, zu den Dimensionen der Einflußnahme und des Einflußergebnisses weitere Einflußdimensionen hinzuzuziehen, um ein Wirkungsmodell des Einflusses zu entwickeln. Unter Vernachlässigung externer, von den betroffenen sozialen Systemen nicht beeinflussbarer Größen, sind dies die jeweiligen Einflußgrundlagen und Einflußziele.

Der Einflußprozeß, der alle "mediating activities by A between A's base and B's response"¹⁾ umfaßt, verknüpft die Einflußgrundlagen mit dem Einflußergebnis, das die Wirkung des Einflußprozesses widerspiegelt. Den Einflußgrundlagen, die der Beeinflussende einsetzt, kann der Beeinflusste seine eigenen Einflußbasen entgegensetzen. Entscheidend für den Ausgang des Prozesses ist daher u.a. das relative Verhältnis der beiden Einflußgrundlagen zueinander.

Die Wirkung der Einflußgrundlagen wird ergänzt durch die Einflußziele. Die Einflußziele bestimmen das Einflußobjekt, den Inhalt der Einflußnahme. Für den Beeinflussenden legen sie darüber hinaus den Wert bzw. den Nutzen einer erfolgreichen Einflußnahme fest und wirken sich so auf den Einflußaufwand, den er zur

1) Dahl (Concept) S. 203.

Erreichung seines Einflußzieles einzusetzen bereit ist, aus. Dieser Aufwand kann als direkter Aufwand des Einflußprozesses z. B. als Zeitdauer von Verhandlungen und Verbrauch von Einflußgrundlagen oder als indirekter Aufwand im Sinne einer Gegenleistung durch Nachgeben bei einem anderen Einflußobjekt entstehen.

Der Beeinflusste konfrontiert die Auswirkungen, die sich beim Verfolgen der Einflußabsicht für sein eigenes Interesse am Einflußobjekt ergeben, mit dem Aufwand und dem eventuellen Ergebnis seiner Weigerung. Seine eigene Zielsetzung bestimmt u. a. seinen "Gegen"beeinflussungsprozeß und das Ausmaß des Einflußergebnisses.

Es ergibt sich somit folgendes Wirkungsmodell des Einflusses:

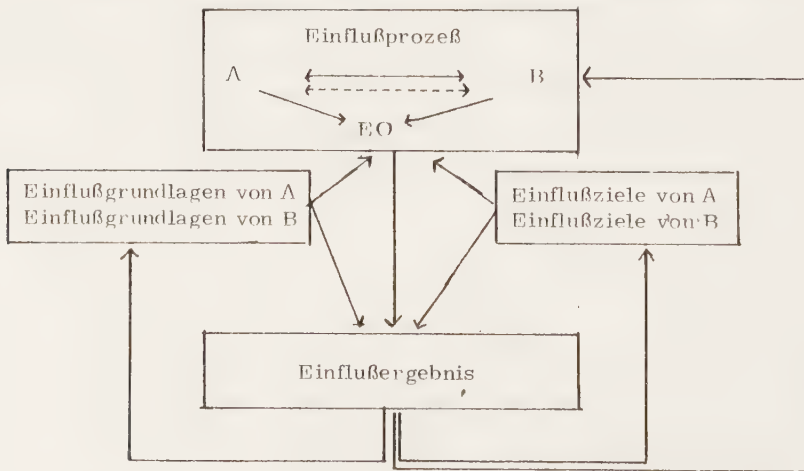


Abbildung 6: Wirkungsmodell des Einflusses

Das Ausmaß des Einflußergebnisses wirkt erst in einer späteren Periode auf die Gestaltung des Einflußprozesses und die Zusammensetzung der Einflußziele im Rahmen eines Lernprozesses. Auch die Höhe und Struktur der Machtgrundlagen können erst in der folgenden Periode vom Einflußergebnis beeinflusst werden; je nachdem, ob durch das Einflußergebnis neue Machtgrundlagen und -ressourcen aufgebaut bzw. alte verbraucht worden sind.

B 1213 Forschungsstrategische Konsequenzen

Für die Konzipierung eines Forschungsdesigns steht als erstes die Frage im Vordergrund, welche der Einflußgrößen am ehesten das Einflußverhältnis zwischen zwei sozialen Einheiten kennzeichnet. Bei den von uns unterschiedenen Einflußelementen trifft dies für das Einflußergebnis zu. Dieses nimmt unter den anderen Einflußgrößen die Schlüsselstellung ein, da es, um in den Worten der klassischen Einflußtheorie zu sprechen, Auskunft darüber gibt, wer "im Kampf gesiegt hat", wie "der Name des Siegers lautet". Primär interessiert, wer in sozialen Systemen Einfluß hat, d. h. wer das Verhalten in diesen Systemen determiniert, seine Interessen durchsetzt. Wie dies möglich ist, wie der Vorgang abläuft, ist von sekundärer Bedeutung. Entsprechend stellen die meisten Begriffsinhalte von Einfluß und Macht auf das Ergebnis der Einflußnahme ab. Wir wollen daher im folgenden ein empirisch realisierbares Forschungskonzept zur Messung des Einflußergebnisses der Mitbestimmungsträger im Unternehmen entwickeln.

Die anderen Einflußelemente stehen zu dem Einflußergebnis in einer erklärenden, wenn-dann-Beziehung.¹⁾ Das Einflußergebnis kann entweder direkt gemessen werden oder, falls dies nicht bzw. nur unvollständig möglich ist, indirekt über die erklärenden Einflußgrößen in Form einer Ersatz- bzw. Validierungsmessung.²⁾

Dabei unterstellt man die Gültigkeit der Beziehung zwischen unabhängiger, erklärender Variable, z. B. der Einflußbasis, und der abhängigen, beschreibenden Variablen, z. B. Umfang des Einflußergebnisses. Man schließt von der Ausprägung der unabhängigen Variablen - Einflußbasis - auf die Ausprägung der abhängigen Variablen - Einflußergebnis - . Dieses Vorgehen bietet sich immer dann an, wenn das Einflußergebnis gar nicht oder nur schwer erhebbar ist, andere erklä-

1) Vgl. Dahl (Concept); Harsanyi (Macht) S. 191 ff.

2) Zur Entscheidung von direkter und indirekter Messung vgl. auch Simon (Notes) S. 507; Harsanyi (Macht) S. 192; vgl. zur Validierungsfunktion der indirekten Messung unten D 14, D 2, D 3.

rende Einflußgrößen dagegen durch leicht operationalisierbare und erhebbare Indikatoren gemessen werden können. Probleme entstehen vor allem dann, falls zwischen abhängiger und unabhängiger Variable nicht eine monokausale Beziehung, sondern durch das Einwirken intervenierender Variablen eine multikausale Beziehung besteht. Messung und Auswertung müssen dann multivariat erfolgen.

Unter diesem Gesichtspunkt rücken daher die erklärenden Einflußgrößen aus ihrer ihnen anfangs beigemessenen sekundären Bedeutung heraus. Im folgenden werden ihre Dimensionen ausführlich beschrieben und in ihrer Wirkung auf das Einflußergebnis diskutiert. Bei der Auswahl der Dimensionen beschränken wir uns aus Einfachheitsgründen auf diejenigen, von denen wir auf Grund von literarischer Vorarbeit vermuten, daß sie für das Einflußergebnis eine bedeutende erklärende Wirkung besitzen.

B 122 Einflußgrundlagen

Die Einflußgrundlagen oder Machtbasen werden in der Regel als die wichtigsten erklärenden Größen für die Einflußwirkung bezeichnet. Sie sollen die Frage beantworten: "How comes it that A is able to influence B?"¹⁾ Sie sind "die Hilfsquellen (wirtschaftliche Mittel, verfassungsmäßige Vorrechte, militärische Gewalt, Popularität usw.), die A zur Beeinflussung des Verhaltens von B benutzen kann."²⁾ Die einzelnen Grundlagen lassen sich in vier Gruppen unterteilen:³⁾

- (1) Bei Belohnungs- (reward-), bzw. Bestrafungsmacht (coercive power) geht der Beeinflusste davon aus, daß der Inhaber der Einflußgrundlage ihm positive

1) Kaplan (Power) S. 15.

2) Harsanyi (Messung) S. 191; vgl. auch Cartwright (Influence) S. 28 f.; Dahl (Power) S. 409; Kaplan (Power) S. 15 f.; Fässler (Modelle) S. 238 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 204 ff.; Krüger (Macht) S. 21 f.; French, Raven (Social Power) S. 152 ff.; Küpper (Grundlagen) S. 19 ff.; Irle (Macht) S. 20 ff.; Hill (Organisationslehre I) S. 78 ff.

3) Vgl. vor allem French, Raven (Social Power) S. 155 f.

oder negative Sanktionen unterschiedlichster Art erteilen kann. Dabei können direkte Sanktionen unterschieden werden, die für den Beeinfluften eigene Ziele darstellen, wie psychische, materielle und symbolische Sanktionen und indirekte Sanktionen, auf die der Beeinflusste bei Erfüllung bestimmter Aufgaben oder bei seiner Zielerreichung angewiesen ist, wie Informationen oder materielle Inputs. Diese Sanktionen sind dabei entweder an die Person, an die Position, an die Aufgabe oder an das beeinflussende Sozialsystem gebunden.¹⁾ Die Fähigkeit, Sanktionen zu erteilen, kann originärer und derivativer Natur sein. Reichtum an sich wird erst zur Sanktionsmacht, falls damit materielle Anreize verteilt werden können, bzw. auf Grund der mit Reichtum verbundenen wirtschaftlichen Stellung z. B. mit Entlassungen gedroht werden kann.

- (2) Bei Legitimationsmacht (legitimation power) erkennt der Beeinflusste den Einflußversuch des Beeinflussenden als legitim an.²⁾ Die Legitimationsmacht setzt sich aus legitimierten Normen, die Ausfluß einer durch Gesetz, vertragliche Vereinbarungen oder durch organisatorische Regelungen gesetzten formalen Ordnungen sind und aus informellen Werten einer Gesellschaftsordnung zusammen. Zu ihrer Wirkung ist es notwendig, daß die Normen als "richtig" angesehen werden, d. h. daß ihre Internalisierung Definitionsmerkmal ist. Aus Praktikabilitätsgründen schließen wir uns Kirsch³⁾ an, der bereits beim Vorliegen und nicht erst bei der Internalisierung formaler Regelungen und Normen von legitimerter Macht ausgeht. Diese Einflußbasis ist

-
- 1) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 205 ff.; IIIII (Organisationslehre I) S. 78 ff.
- 2) Das Konzept der Legitimationsmacht lehnt sich eng an die Webersche Unterscheidung von traditioneller, charismatischer und rationaler Autorität an, vgl. Weber (Wirtschaft) S. 28, S. 124; Buddäus (Entscheidungsprozeß) S. 118 f.; Cartwright (Influence) S. 30; Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 201 ff., S. 211 f.
- 3) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse, III) S. 215; auch Fässler (Modelle) S. 241.

daher in der Regel eher an eine Position oder Institution gebunden als an eine Person.¹⁾

- (3) A hat dann Experten- und Informationsmacht (expert- oder information power), wenn er über Informationen für das jeweilige Problemfeld des Beeinflußten verfügt, bzw. der Beeinflußte davon überzeugt ist, daß dies der Fall ist. Damit werden zwei verschiedene Aspekte dieser Einflußgrundlage deutlich. Im ersten Fall liegt ein tatsächlicher Informationsvorteil vor. Im zweiten Fall ist die Einflußgrundlage darin zu sehen, daß der Beeinflussende als Experte anerkannt wird, d.h., daß man bei ihm automatisch Informationsvorteile vermutet.²⁾ Hängt die Wirkung des ersten Gesichtspunkts dieser Einflußgrundlage von der Bedeutung der jeweiligen Einzelinformation für den Beeinflußten in einer bestimmten Verhaltenssituation ab und ist somit zeitlich instabil, baut die Expertenmacht auf länger wirkende Eigenschaften wie Vorbildung, Erfahrung, Informationsquellen, organisatorischer Apparat usw. auf. Sie wächst, je häufiger die zeitliche Entwicklung den "Experten" bestätigt, natürlich reduziert sie sich bei Mißerfolgen entsprechend schnell.³⁾ Der Inhaber kann damit auf Grund seines Images Informationen manipulativ selektieren, verfälschen oder vorenthalten.⁴⁾
- (4) Bei der Identifikationsmacht (referent-power) übernimmt B weitgehend das Wertesystem von A. Er identifiziert sich mit ihm. Er erkennt A als Vorbild an, dem es nachzucifern gilt. Wie keine andere Einflußgrundlage wird ihr Umfang bestimmt durch Persönlichkeitsmerkmale des Beeinflußten und des Beeinflussenden. Sie ist damit vom Beeinflussenden am wenigsten steuerbar und "impliziert nicht in jedem Falle, daß A beabsichtigt, auf das Verhalten von B Einfluß zu nehmen".⁵⁾ Krüger sieht sie daher nicht als eine eigene,

1) Vgl. Cartwright (Influence) S. 30; Hill (Organisationslehre I) S. 81.

2) Vgl. Klüpper (Grundlagen) S. 219 f.; Fässler (Modelle) S. 240.

3) Vgl. Cartwright (Influence) S. 31.

4) Vgl. Irle (Macht) S. 26 ff.

5) Fässler (Modelle) S. 239.

selbständige Einflußgrundlage, sondern als eine einflußtheoretisch höchst relevante intervenierende Eigenschaftsvariable des Beeinflußten an.¹⁾

Die Machtgrundlagen treten i. d. R. nicht einzeln auf, sie sind entweder vertikal oder horizontal miteinander verknüpft. Aus der Existenz einer Machtgrundlage, z. B. der Eigentümerstellung, leiten sich andere Einflußbasen ab, z. B. Sanktions- oder Informationsmacht²⁾ oder es bestehen mehrere Einflußgrundlagen unabhängig nebeneinander. So wird Einflußnahme auf Grund von Legitimationsmacht häufig durch die Androhung von positiven oder negativen Sanktionen unterstützt.³⁾ Die Wirkung kann daher nicht einer einzigen Machtbasis zugerechnet werden, sondern nur allen gemeinsam.⁴⁾

Ein Tatbestand oder eine Eigenschaft kann nur nach Erfüllung mehrerer Voraussetzungen zu einer Einflußbasis werden. Zum einen ist es notwendig, daß sie von ihren Besitzern eingesetzt werden kann. Es muß sowohl die objektive Möglichkeit des Einsatzes bestehen, z. B. ein gesetzlich abgesichertes Recht, als auch die Fähigkeit des Beanspruchenden, dieses Recht wahrzunehmen, ein Merkmal, das an die Person des Einflußnehmenden gebunden ist.⁵⁾ Informationen können für Mitbestimmungsträger erst dann zur Machtgrundlage werden, falls für sie sowohl ein Informationsrecht besteht, zum anderen sie aber auch über das genügende Fachwissen und den entsprechenden, unterstützenden organisatorischen Apparat verfügen, um diese Rechte auch tatsächlich sinnvoll wahrnehmen und einsetzen zu können. Zum anderen muß der Beeinflußte sich entsprechend dem relationalen Charakter von Einflußbeziehungen der Machtgrundlage bewußt werden.

1) Vgl. dazu Krüger (Macht) S. 27 ff.

2) Zur Mehrstufigkeit der Machtgrundlagen vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 212 ff.

3) Vgl. Hill (Organisationslehre I) S. 81.

4) Vgl. Oettle (Produktionsmitteleigentum) S. 1187; Grand (Macht) S. 40.

5) Die Geschicklichkeit des Einsatzes der Machtgrundlage wird häufig als eigenständiges, erklärendes Machtelement gesehen, vgl. Dahl (Power) S. 409.

Der Besitz von Information wird erst dann zur Einflußbasis, falls diese Informationen für den Beeinfluften von Wichtigkeit sind. Dabei ist für das Verhalten von B "weniger die tatsächliche Basis des Einflußversuchs von A von Bedeutung als die von B wahrgenommene Basis."¹⁾

Die Bedeutung dieser erklärenden Dimension wird dadurch unterstrichen, daß sie in vielen empirischen Arbeiten als Größe zur Messung von Einfluß herangezogen wird.²⁾ Dieser Meßansatz beruht auf der Gültigkeit der Hypothese, daß von der Existenz von Machtbasen direkt auf faktischen Einfluß geschlossen werden kann. March prüft diese Annahme in den verschiedenen "force-models", die alle auf dem "basic-force-model" aufbauen:

Bewirkter Einflußerfolg ist eine Funktion der Ressourcen,
über die A beim Objekt i verfügt.³⁾

Dieses Modell geht von der Annahme aus, daß man, falls man über Machtgrundlagen verfügt, sie auch tatsächlich einsetzt. Obwohl einige empirische Untersuchungen auf positive Korrelationen zwischen dem Besitz von Machtbasen und ihrem Gebrauch hinweisen,⁴⁾ scheint uns diese Annahme nicht genügend realtheoretisch abgesichert.⁵⁾ Ob jemand seine Machtgrundlage einsetzt, hängt u. a. von seinen Einflußzielen, seiner Motivation, der Einschätzung der Erfolgsaussichten und den Opportunitätskosten des Einsatzes ab.

Die "force-activation-models" berücksichtigen dagegen, daß ein gewisser Teil der

1) Hill (Organisationslehre I) S. 78.

2) Vgl. Simon (Notes) S. 507; als sogenannte indirekte Messung im Gegensatz zur direkten Messung des Einflußergebnisses vgl. auch Knorpp (Einfluß) S. 121 f.; Harsanyi (Macht) S. 192.

3) Vgl. dazu March (Power) S. 49 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 190 ff.

4) Vgl. Cartwright (Influence) S. 10.

5) Vgl. zu den Gegenargumenten, die auch zu den Haupteinwänden gegen den Positionsansatz gehören, Simon (Notes) S. 512 f.

Einflußbasis zur Geltung gebracht wird. Man unterscheidet zwischen eingesetzter Machtgrundlage und potentieller Machtgrundlage. Voraussetzung dafür ist die Annahme der Teilbarkeit von Einflußbasen, die nicht zwangsläufig gegeben ist. Somit scheidet auch dieses Modell aus.

Gestützt wird die Verwendung der Machtbasis als theoretischer Operationalisierungsansatz für Einfluß durch eine Annahme, die dem "conditioning-force-model"¹⁾ ähnelt. Da B die Machtgrundlage von A zu kennen glaubt, richtet er sich danach. Dieser Mechanismus wird verstärkt, je häufiger in der Vergangenheit auf Grund der Machtbasen erfolgreich Einfluß ausgeübt wurde, bzw. der Beeinflusste bei einer Weigerung die negativen Auswirkungen der Machtgrundlage spürte.²⁾

Die Einflußgrundlage spielt zwar eine große erklärende Rolle für den Einflußerfolg, daneben muß aber noch eine Vielzahl anderer erklärender Einflußdimensionen, vor allem die des Einflußprozesses, miteinbezogen werden. Die Unterscheidung zwischen Machtbasis, Einflußprozeß und Einflußerfolg ist daher dringend notwendig.³⁾

Als Meßdimension kann bei den Einflußgrundlagen sowohl auf ihren Umfang als auch auf ihre Einflußwirkung abgestellt werden. Über die für die einzelnen Machtbasen von Pohmer vorgeschlagene nominale bzw. ordinale Messung⁴⁾ hinaus, ist in Abhängigkeit von der Beschaffenheit der jeweiligen Einflußbasis eine objektive, kardinale Messung möglich, z. B. bei einer Erhöhung des Leistungsanreizes der Umfang eingesetzter Finanzmittel. Jedoch können auf Grund unterschiedlicher Maß-

1) Vgl. March (Power) S. 61.

2) Vgl. Cartwright (Influence) S. 29 f.

3) Vgl. Simon (Notes) S. 512.

4) Vgl. Pohmer (Macht) S. 83; zur nominalen Anwendung vgl. Bachmann u. a., (Bases) S. 232.

einheiten der Einflußgrundlagen die Einzelwerte nicht zu einem Gesamtwert zusammengefaßt werden.

Die Einflußwirkung der einzelnen Einflußbasen kann theoretisch durch die Gewichtung einer quantitativ gemessenen Einheit über einen Wirkungsfaktor erfolgen. Durch diese Gleichnamigmachung wäre auch der Weg zu einer additiven Zusammenfassung aller Einflußgrundlagen zu einer Gesamtgröße geebnet. Voraussetzung dafür ist die Entwicklung einer Wirkungsskala der einzelnen Machtgrundlagen. In verschiedenen empirischen Arbeiten wurden bereits die unterschiedlichen Wirkungen einzelner Machtbasen analysiert.¹⁾ Es ist ihnen jedoch nicht gelungen, eine einheitliche Wirkungsabstufung zu finden. Dies ist nicht erstaunlich, da die Wirkung der einzelnen Machtbasen durch eine Vielzahl anderer Einflußvariablen determiniert wird.

Da die Einflußbasis erst durch die subjektive Wahrnehmung des Beeinflußten wirkt, könnte ihr Wirkungsgrad durch das Urteil desjenigen gemessen werden, der den Einflußprozessen ausgesetzt ist. Dieses subjektive Bewertungsmaß entspräche dem relationalen Charakter des Einflußphänomens. Abgesehen von den möglichen generellen Fehlerquellen eines subjektiven Urteils von Beteiligten scheint dies jedoch nur für die Gesamtwirkung möglich. Erstens ist der Beeinflußte nur selten in der Lage, die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Machtbasen für sein Einflußempfinden valide zu differenzieren und wiederzugeben. Zum anderen wird in der Regel durch die Befragten Experten- und Legitimitätsmacht favorisiert.²⁾ Diese Untersuchungsergebnisse sind jedoch auf Grund der Untersuchungsmethode mit einem potentiellen Fehler behaftet; denn: wer gibt gerne zu, daß er auf Grund von Sanktionserwartungen dem Einflußversuch nachgegeben hat?

Als zu messende Dimension bietet sich daher nur die objektiv, nominal, ordinal

1) Vgl. dazu: Witte (Führung) S. 199; Cartwright (Influence) S. 28 ff.; Klüpper (Grundlagen) S. 120 ff.; Collins, Raven (Group structure) S. 168 ff. und die dort jeweils angegebene Literatur.

2) Vgl. Bachmann u. a. (Bases) S. 236.

oder kardinal erfaßbare Ausprägung der einzelnen Machtgrundlagen und die subjektive Bewertung der Gesamtwirkung aller Machtbasen durch die beeinflusste soziale Einheit an.

B 123 Einflußziele

Einflußziele¹⁾ sind die Absichten, die der Beeinflussende im Einflußprozeß verfolgt. Durch sie wird sowohl Einflußobjekt als auch Stärke und Nachhaltigkeit des Einflußprozesses bestimmt. Dabei sind von den originären Einflußzielen, die der Einflußnehmende langfristig verfolgt, diejenigen Einflußziele zu unterscheiden, die er in Form von Forderungen im Einflußprozeß artikuliert. Diese Artikulation ist häufig von einfluß- und verhandlungstaktischen Überlegungen geprägt.

Das einfache Einflußmodell unterscheidet nicht, ob der Einfluß von "individuals, groups, associations, organisations, states"²⁾ ausgeht. Sie sieht die Einflußsubjekte als eine Einheit. Letztendlich werden aber Ziele von einzelnen Individuen geäußert.³⁾ Diese Zielartikulation Einzelner ist das Ergebnis ihrer Persönlichkeitsfaktoren⁴⁾, ihrer Motivstruktur, ihres Anspruchsniveaus, ihrer formalen Rolle als Positionsträger und Gruppenmitglied, des Grades ihrer Identifikation mit dieser Gruppe und ihrer sozialen Herkunft.^{5) 6)} Werden dagegen die Ziele als formale

1) Vgl. dazu Cartwright (Influence) S. 7 ff. und S. 31 ff.

2) Dahl (Political) S. 17.

3) Zur Frage, ob Gruppen überhaupt Einfluß ausüben können oder dieser nur von Individuen ausgehen kann, vgl. Krüger (Macht) S. 198.

4) Zur Vernachlässigung der Persönlichkeitsmerkmale in der klassischen Einflußtheorie vgl. Cartwright (Influence) S. 23.

5) Vgl. zu den einzelnen Einflußfaktoren, Simon (Organizations) S. 65 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 129; Reber (Veränderungen) S. 42 ff.; Hill (Organisationslehre I); Krüger (Macht) S. 70 ff. und die dort jeweils angegebene Literatur.

6) Unterscheidung von Rolle und Verhalten als unterschiedliche Einflußelemente, vgl. March (Measurement) S. 203.

und autorisierte Ziele einer größeren sozialen Einheit, d. h. z.B. einer Gruppe oder einer Organisation artikuliert, so sind sie das Ergebnis der Aggregation einzelner Individualziele der Gruppenmitglieder.¹⁾ Geht man vom politischen Modell von Easton aus, stellen die Ziele der Einzelnen Einflußgrößen dar, die im Zuge eines politischen Verhandlungsprozesses zu Gruppenzielen transformiert und reduktioniert werden.²⁾ Größere soziale Systeme neigen dazu, die Interessenvertretung der Gruppenmitglieder an Vertreter zu delegieren. Dieses als "iron law of oligarchy" bezeichnete Phänomen wachsender Organisationen entspricht der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität einzelner Mitglieder und dem fortschreitenden Grad an Arbeitsteilung und Spezialisierung.³⁾ Das Repräsentationsprinzip einer indirekten, mittelbaren Interessenvertretung einer Gruppe durch wenige Personen wird durch eine Erscheinung zwangsläufig unterstützt, die Arrow in seiner "Unmöglichkeitstheorie" im Rahmen seiner Wohlfahrtsökonomie verdeutlicht. Arrow zeigt, daß eine Aggregation von individuellen, ordinalen und transitiven Zielsystemen nach demokratischen Regeln ... nicht zu einem transitiven, aggregierten Zielsystem führen muß. Diese soziale Intransitivität kann nur dann vermieden werden, wenn ein individuelles Ziel alle anderen dominiert.⁴⁾ Stehen für den Repräsentanten die verschiedenen Zielsysteme, das Zielsystem der Gruppe, die er vertritt, und sein eigenes Zielsystem konfliktär zueinander, so hängt es von dem Präferenzsystem des Artikulierenden ab, welches System er mit welcher Intensität verfolgt. Je größer die Differenz zwischen dem Individualzielsystem und dem Gruppenzielsystem ist, desto mehr wird die Entfremdung zwischen Vertreter und Vertretenen gefördert.⁵⁾

-
- 1) Vgl. zur Aggregation einzelner Ziele, Reber (Veränderungen) S. 51 ff.
 - 2) Vgl. dazu Easton (Political) S. 74 ff. und Kirsch (Entscheidungsprozesse III), S. 135 ff.
 - 3) Vgl. Fässler (Modelle) S. 26 ff.; und Reber (Veränderung) S. 22 ff.
 - 4) Reber (Veränderungen) S. 53.
 - 5) Vgl. Reber, (Veränderungen) S. 53; für den Bereich der Mitbestimmung wird dieses Problem im Zusammenhang mit Arbeitsdirektor, Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Gewerkschaftsfunktionären diskutiert.

Zu den Zielen des Einflußnehmenden müssen für die Erklärung des Einflußergebnisses ergänzend die Ziele des Beeinflußten herangezogen werden, die analog aufgebaut sind, da sie die Bereitschaft zum Nachgeben, zum Widerstand und zum Kompromiß bestimmen.

Die Zielsysteme der Beeinflussenden als auch der Beeinflußten determinieren sowohl den Verlauf als auch das Ergebnis von Verhandlungs- bzw. Problemlösungsprozessen.

Wir differenzieren zwischen folgenden Dimensionen der Einflußziele:¹⁾

- Zielinhalt
- Zielmaßstab
- Ausmaß der Zielerreichung
- Zeitlicher Bezug der Zielwirkung

Mit dem hier kurz Abgehandelten wird einerseits die Bedeutung der Ziele als einflußbewirkende Größe herausgehoben, andererseits aber auf die Schwierigkeiten einer Operationalisierung der Dimensionen der Einflußziele hingewiesen.²⁾ Dies entspricht dem Anfangsstadium, in dem sich die empirische Zielforschung in der Betriebswirtschaftslehre befindet.³⁾

B 124 Einflußprozeß

Für die Analyse des Einflußprozesses innerhalb größerer sozialer Systeme erweist es sich als absolut notwendig, kurz auf den Zusammenhang zwischen Entscheidungsprozeß und Einflußprozeß einzugehen.

1) Vgl. Heinen (Zielsystem) S. 59 ff.; Hauschildt (Entscheidungsziele) S. 10 ff.

2) Ein System operationalisierter und empirisch nachgewiesener Zieldimensionen legt Hauschildt (Entscheidungsziele) S. 42 ff. vor.

3) Vgl. Hauschildt (Entscheidungsziele) S. 2 ff.; Hauschildt (Ziele) S. 710 ff.; Heinen (Zielsystem) und die dort angegebene Literatur.

Aus entscheidungstheoretischer Sicht kann der Vorgang der Einflußnahme wie folgt beschrieben werden:

Im Einflußprozeß bemüht sich die beeinflussende Einheit auf Grund ihrer Einflußgrundlagen¹⁾ die beeinflusste Einheit dazu zu bewegen, bestimmte Informationsinhalte als Entscheidungsprämissen zu akzeptieren und zum Gegenstand der Definition ihrer Verhaltenssituation zu machen. Die Informationen stoßen in Form von Stimuli auf das Psychosystem des Beeinflussten und werden bestimmten Tests unterworfen. Dabei kann der Beeinflusste zusätzliche Informationen über weitere Verhaltensalternativen und Konsequenzen einholen. Auf Grund der Bewertung möglicher Verhaltensweisen entscheidet sich der Beeinflusste für ein bestimmtes Vorgehen.²⁾ Dieser Prozeß kann abgekürzt werden, falls der Beeinflusste auf Grund von Lernprozessen die Entscheidungsprämissen routinemäßig annimmt oder ablehnt. Kalkuliert dagegen der Beeinflusste Vor- und Nachteile der Annahme, wird er seinerseits durch einen eigenen Einflußprozeß aktiv, nimmt die Einflußsituation immer mehr den Charakter eines umfassenden zweiseitigen Verhandlungsprozesses an.³⁾

Dies führt dazu, daß sich eigentlicher Einflußprozeß und Entscheidungsprozeß gegenseitig durchdringen und überlagern. "Es leuchtet ein, daß dann die begriffliche Trennung dieser beiden Prozesse immer mehr analytischen Charakter annimmt. Dennoch wird eine solche Trennung als zweckmäßig erachtet."⁴⁾ Der Einflußprozeß wird als ein selbständiger Variablenkomplex innerhalb des Entscheidungsprozesses gesehen, der einen Beitrag zur Erklärung des Verlaufs dieses Entscheidungsprozesses geben kann. Entsprechend ist es notwendig bei der Ope-

1) Zur Notwendigkeit der Trennung von Einflußbasis und -prozeß vgl. Simons (Notes) S. 512.

2) Vgl. Hill (Organisationslehre I) S. 76 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 197 ff.; Cartwright (Influence) S. 26 f.; zur Kalkulation der Annahme vor allem Harsanyi (Macht) S. 195 ff.

3) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 198.

4) Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 98 f.

rationalisierung der Dimensionen des Einflußprozesses sich an den einzelnen Dimensionen des Entscheidungsprozesses und ihren Operationalisierungen zu orientieren.

Die deskriptive Beschreibung des Einflußprozesses und seiner Wirkung auf das Einflußergebnis wird entweder global¹⁾ oder mehrdimensional durchgeführt.²⁾

(1) Die eindimensionale Analyse

Bei der eindimensionalen Analyse des Einflußprozesses beschränkt man sich in der Regel auf die Dimension: Umfang der Einflußnahme. Der Umfang spiegelt sowohl eine qualitative Komponente - Im Ausmaß, in dem Druck ausgeübt wird - und eine quantitative Komponente - im Grad der Häufigkeit und der Zeitdauer der Einflußnahme - wider. Die direkte empirische Messung einer so definierten Dimension des Einflußumfanges ist aufgrund der Komplexität des Einflußprozesses, dem Problem seiner Beobachtung, kardinal und jederzeit objektiv überprüfbar nicht durchführbar.

Die bisher geleisteten Meßansätze gehen daher von dem subjektiv wahrgenommenen Grad der Beeinflussung aus. Im Gegensatz zum ergebnisorientierten "amount of power" von Harsanyi, Dahl und anderen ist der Begriff "amount of control" bei Tannenbaum³⁾ als Globaldimension des Einflußprozesses zu verstehen, denn nur so ist eine valide Interpretation seines "Control-graph"'s möglich.⁴⁾ Tannenbaum bewegt sich damit im Bereich des human-relation - bzw. des human-resource-model von Likert, Haine u. a., im Problemkreis partizipativer-demokratischer, bzw. autoritärer-demokratischer Einflußbeziehungen.

1) Vgl. Tannenbaum (Control).

2) Vgl. Knorpp (Einfluß).

3) Vgl. Tannenbaum (Control) S. 5 ff.

4) Vgl. Tannenbaum (Control) S. 12 ff.;

Dieser "amount of control", der aus der Aggregation der subjektiv empfundenen Wahrnehmung des Umfanges des Einflußprozesses durch einzelne Systemmitglieder - sowohl Beeinflußter wie Beeinflussender - entwickelt wird, ist ein Gesamtmaß zur Kennzeichnung des Einflußprozesses eines Systems. Er berücksichtigt assoziativ sowohl die Zahl und Wirkung aktiver Einflußversuche als auch ihre Antizipation durch passive Prozesse. Er mißt sowohl die Nachhaltigkeit als auch den Druck der einzelnen Einflußprozeßaktivitäten. Ein partizipativer Führungsstil führt zu einer Steigerung des Einflußumfanges. Die Summender Einflußaktivitäten wachsen sowohl in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht an, ohne daß damit notwendigerweise eine Verschlebung der Einflußverhältnisse verbunden ist. Da Einflußbeziehungen nie einseitig sind, sondern immer als Prozesse gegenseitiger aktiver wie passiver Beeinflussung gesehen werden müssen, läßt sich das Gesamtmaß des "amount of control" aufspalten in:¹⁾

- a) Umfang der empfundenen Einflußnahme
- b) Umfang der empfundenen Beeinflussung.

Ein Vergleich dieser beiden Einflußdimensionen läßt jedoch keinen Schluß über den Ausgang des Einflußprozesses zu. Es läßt sich zwar theoretisch ein Nettoeinflußumfang errechnen, er kann aber nicht gleichgesetzt werden mit den Begriffen Nettomacht als Differenz der Wahrscheinlichkeit der Ablehnung und der Zustimmung des Untergebenen bei Einsatz der Machtgrundlage.²⁾

Abgesehen von dem Problem der Zuverlässigkeit der Erhebung des Umfanges des Einflußprozesses wird der Versuch der eindimensionalen Analyse der Einflußnahme dem Erscheinungsbild des Einflußprozesses nicht gerecht. Eine mehrdimensionale Analyse entspricht eher dem komplexen Charakter des Einflußprozesses. Dies wird dadurch verdeutlicht, daß bereits in die eindimensionale Größe der subjektiven Beurteilung des Umfanges des Beeinflussens und des Beeinflußtwerdens mehrere Prozeßdimensionen eingehen.

1) Vgl. Tannenbaum, Georgopoulos (Distribution) S. 46 ff.

2) Vgl. dazu Harsanyi (Macht) S. 191 ff.

(2) Die mehrdimensionale Analyse

Bei der mehrdimensionalen Analyse des Einflußprozesses differenzieren wir die Prozeßdimensionen unter einem inhaltlichen und einem zeitlichen Aspekt. Da der konzeptionelle Rahmen auf die Untersuchung von Einflußprozessen in komplexen multipersonalen Systemen abgestellt werden soll, wird der Prozeß zusätzlich unter personellen und organisatorischen Gesichtspunkten analysiert.¹⁾ Da auf die spezielle Bedeutung der einzelnen Prozeßdimensionen für den Einflußerfolg der Mitbestimmungsträger erst später eingegangen werden kann²⁾, werden, um Überschneidungen zu vermeiden, im folgenden die generellen Beziehungen zwischen Prozeßdimension und Einflußergebnis nicht ausführlich diskutiert. Wir beschränken uns darauf, teilweise nur die entsprechenden Beziehungs- und Wirkungshypothesen mit dem Verweis auf den Ort der nachfolgenden Begründung innerhalb dieser Arbeit und entsprechende Literaturangaben zu nennen.

(21) Inhaltliche Struktur

Im Mittelpunkt der Analyse des Einflußprozesses steht die Art der verwendeten Einflußmittel. Sie bilden seine inhaltliche Struktur ab. Einflußmittel sind die "mediating activity by A between A's bases and B's response"³⁾. Mit ihnen werden die Machtgrundlagen durch den Beeinflussenden aktiv eingesetzt und damit einflußwirksam. Die Einflußbasen verlieren ihren Potentialcharakter und werden zu faktisch wirkenden Einflußgrößen. Entsprechend der unterschiedlich determinierenden Wirkung für das Verhalten des Beeinflussten, die von den einzelnen Arten von Einflußmitteln ausgehen, lassen sich mehrere Gruppen von Ein-

1) Eine vollständige Analyse aller Prozeßdimensionen wird nicht durchgeführt. Vgl. daher zu den Einzelheiten Krüger (Macht) S. 75 ff.; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 195 ff.; Hill (Organisationslehre I) S. 76 ff. und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. unten D 3

3) Dahl (Concept) S. 203; vgl. ähnlich dazu auch Harsanyi (Macht) S. 191; Cartwright (Influence) S. 11.

flußmitteln differenzieren. Von den vorliegenden Systematisierungen halten wir den von Knorpp in Anlehnung an Witte¹⁾ entwickelte Differenzierung am geeignetsten, da sie auf den unterschiedlichen Grad der Festlegung von Entscheidungsprozessen und Entschlüssen ausgerichtet ist, und damit am ehesten unserem Untersuchungsobjekt entspricht. Es werden folgende Kategorien unterschieden:

- **entschließende Einflußnahme**
- **steuernde Einflußnahme**
- **problemlösende Einflußnahme**
- **informierende und kommunizierende Einflußnahme.**²⁾

Da sich zwischen diesen Arten von Einflußmitteln unterschiedlich determinierende Wirkungen für das Einflußergebnis theoretisch deduzieren lassen, können sie auf einer Ordinalskala mit ansteigender Wirkung eingeordnet werden. Knorpp konnte die Gültigkeit dieser Anordnung vermutlich deshalb nicht empirisch bestätigen,³⁾ weil er sie nur monovariat testete. Ein multivariater Test unter Einbeziehung anderer Dimensionen, z.B. dem Zeitpunkt der Einflußnahme und der Häufigkeit der Einflußnahme konnte nicht durchgeführt werden, da das empirische Material dies nicht zuließ.

(22) Zeitliche Struktur

Entscheidungen sind nicht punktuelle Wahlakte, sondern das Ergebnis eines geistigen Prozesses, in dem das Entscheidungsobjekt durch eine Vielzahl geistiger Operationen, wie Informationsnachfrage, Bearbeitung, Beratungen und Teilent-

-
- 1) Vgl. Knorpp (Einfluß) S. 141 ff.; Witte (Informationsverhalten) S. 142 ff.; Vergleichbare Systematisierungen vgl. Albach (Willensbildung) S. 430; Krüger (Macht) S. 59 ff.; Hinnings (Intraorganizational Power) S. 43; Clark (Community Strukturen) S. 580; zu anderen Systematisierungen vgl. Cartwright (Influence) S. 12 ff.; Irle (Macht) S. 20 f.; Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 197 ff. und S. 217 ff.
- 2) Zur Eignung dieser Kategorien zur Operationalisierung der Einflußmittel der Mitbestimmungsträger vgl. unten D 33
- 3) Vgl. Knorpp (Einfluß) S. 171.

schlüsse, eine fortschreitende Veränderung und Konkretisierung bis zur Reife im Sinne der Problemlösung erfährt.¹⁾ Sie besitzen damit eine Zeitstruktur. Um erfolgreich zu sein, müssen die Einflußaktivitäten nicht auf den Entschluß gerichtet sein, sondern müssen ein Teil des Entscheidungsprozesses werden und ihn möglichst in allen seinen Entwicklungsstadien überlagern, um damit zu gewährleisten, daß ceteris-paribus zu allen Zeitpunkten auf die Gestaltung des Entscheidungsinhaltes Einfluß ausgeübt werden kann. Einen ersten Anhaltspunkt, wie sehr dies der Fall ist, gibt die Intensität des Einflußprozesses, definiert als die Zahl der Einflußaktivitäten pro Einflußprozeß oder -zeitraum. Darüber hinaus wirken sich der Zeitpunkt der ersten Einflußnahme, die Dauer des Gesamteinflußprozesses und die Kontinuität der Einflußnahme ceteris paribus positiv auf das Einflußergebnis aus. Es lassen sich somit folgende Hypothesen zur Wirkung der Dimensionen der zeitlichen Einflußprozeßstruktur formulieren.

(221) Intensität (Häufigkeit) der Einflußnahme

Je häufiger eine soziale Einheit²⁾ Einfluß ausübt, desto größer ist für sie ceteris paribus die Wahrscheinlichkeit eines positiven Einflußerfolges³⁾.

(222) Dauer der Einflußnahme

Je länger eine soziale Einheit Einfluß ausübt, desto größer ist für sie ceteris paribus die Wahrscheinlichkeit eines positiven Einflußerfolges.⁴⁾

1) Vgl. Witte (Entscheidungsprozesse) Sp. 498.

2) Vgl. zum Begriff "soziale Einheit" oben B 112.

3) Vgl. D 34; Knorpp (Einfluß) S. 106 f., S. 140; Kliemt (Praxis) S. 179 ff.; Fässler (Modelle) S. 251 und S. 255.

4) Vgl. D 34; Küpper (Grundlagen) S. 174 ff.

(223) Zeitpunkt der ersten Einflußnahme

Je früher die erste Einflußnahme einer sozialen Einheit erfolgt, desto größer ist sie ist *ceteris paribus* die Wahrscheinlichkeit eines positiven Einflußerfolges.¹⁾

(224) Kontinuität der Einflußnahme

Je kontinuierlicher eine soziale Einheit Einfluß ausübt, desto größer ist für sie *ceteris paribus* die Wahrscheinlichkeit eines positiven Einflußerfolges.²⁾

(23) Organisatorische Struktur

Soweit es sich um Einflußprozesse handelt, an denen mehrere Personen mit unterschiedlichen Aktivitäten, Häufigkeiten und Zeitpunkten teilnehmen und sich diese Prozesse wiederholen, sind sie einer organisatorischen Gestaltung zugänglich. Sie weisen damit eine Organisationsstruktur auf, die sich deskriptiv beschreiben läßt³⁾ und von der wir vermuten, daß sie - analog der Basisthese der Organisationstheorie: organisierte, bewußt gestaltete Entscheidungsprozesse sind effizienter als nicht organisierte⁴⁾ - eine positive Auswirkung auf das Einflußergebnis besitzen.⁵⁾

1) Vgl. D 34; Witte (Entscheidungsprozesse) S. 501 ff.; Krüger (Macht) S. 284 ff.; Knorpp (Einfluß) S. 163; Irle (Macht) 141 ff.; Scheuch (Macht) S. 1023 f.

2) Vgl. D 34; Knorpp (Einfluß) S. 163.

3) Vgl. zu den beschreibenden Dimensionen der Organisationsstruktur: Pugh (Organization Structure) S. 65 ff.; Pugh u. a. (Analyse) S. 82 ff.; Lukatis (Organisationsstrukturen) S. 38 ff.; Kieser (Einflußgrößen) S. 56 ff., S. 65 ff.

4) Vgl. Witte (Ablauforganisation) Sp. 19 f.

5) Teilweise anderer Meinung Krüger (Macht) S. 171 ff.; der hier den generellen Einfluß im Unternehmen sieht und nicht auf den Prozeßcharakter abstellt.

(231) Organisationsgrad¹⁾

Je mehr Ordnungskomponenten des Einflußprozesses einer sozialen Einheit geregelt sind, desto größer ist für sie *ceteris paribus* die Wahrscheinlichkeit eines positiven Einflußerfolges.²⁾

(232) Formalisierungsgrad³⁾

Je größer der Formalisierungsgrad des Einflußprozesses einer sozialen Einheit ist, desto größer ist für sie *ceteris paribus* die Wahrscheinlichkeit eines positiven Einflußerfolges.⁴⁾

(24) Personelle Struktur

Als Dimensionen der personellen Struktur, d. h. der quantitativen und qualitativen Zusammensetzung der Personen, die sowohl als Beeinflussende als auch als Beeinflusste am Einflußprozeß teilnehmen, die sich auf das Einflußergebnis auswirken, werden in der Literatur genannt: Zahl der teilnehmenden Personen, Persönlichkeitsmerkmale, Rang, Funktion.⁵⁾ Da die Erhebbarkeit der personellen Di-

1) Zur Definition des Organisationsgrades vgl. Witte (Ablauforganisation) Sp. 23 f.

2) Vgl. D 35; Irle (Macht) S. 90 ff.; Scheuch (Macht) S. 1020.

3) Zur Definition des Formalisierungsgrades vgl. Pugh (Analyse) S. 83; Pugh (Organization Structure) S. 100 ff.

4) Vgl. D 35; Voigt (Mitbestimmung) S. 410 f.

5) Vgl. Schmid (Zielerreichung) S. 130 ff.; Witte (Promotoren); Knorpp (Einfluß) S. 156 ff.; S. 163 ff.; Irle (Macht) S. 86 ff.; Grün (Entscheidung) Sp. 80 f. Sie werden dort ausführlich diskutiert und teilweise empirischen Tests unterworfen.

mensionen sehr stark durch die Beschaffenheit des Untersuchungsobjektes bestimmt wird, verzichten wir an dieser Stelle auf die Formulierung einzelner Wirkungshypothesen und verweisen auf die von uns gewählte Dimension zur Abbildung eines Teils der personellen Struktur des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen.¹⁾

B 125 Zusammenwirken einzelner Einflußdimensionen

Die einzelnen Dimensionen des Einflußprozesses, der Einflußgrundlagen und der Einflußziele wirken nicht isoliert, sondern als Ganzes auf das Einflußergebnis. Sie können sich in ihrer Wirkung gegenseitig unterstützen bzw. kompensieren.

Zwischen dem Zeitpunkt, der Häufigkeit und der Art der Einflußnahme können folgende Wirkungsbeziehungen bestehen. Verfügt der Einflußnehmende über nur schwach determinierende Einflußmittel, z.B. nur über Informationsrechte, so muß er, um erfolgreich zu sein, möglichst häufig und frühzeitig Einfluß ausüben. Kann er dagegen durch die entscheidende Teilnahme in der Endphase eines bereits weit fortgeschrittenen Entscheidungsprozesses vorher getroffene Teilentschlüsse zurückweisen und in seinem Sinne ändern, genügt diese einzige, späte Einflußaktivität für die erfolgreiche Einflußnahme, falls man von möglichen negativen Auswirkungen der Ablehnung auf andere Größen abstrahiert. Empirische Untersuchungen bestätigen diesen Zusammenhang.²⁾ Geht man von der Prämisse aus, daß sich der Einflußnehmende tendenziell innerhalb seines kognitiven, psychologischen Bereiches rational nach ökonomischen Grundsätzen verhält, wird er so viel Aufwand an Prozeßaktivitäten aufwenden, wie er es zur Erreichung seines Einflußzieles als notwendig erachtet.³⁾

1) Vgl. D 36

2) Vgl. Bass (Leadership) S. 143; Knorpp (Einfluß) S. 171.

3) Diese Überlegung wird von Harsanyi als Maßansatz perfektioniert vgl. Harsanyi (Macht) S. 195 ff. Zur Kritik an der Überbewertung des Einflußkalküls vgl. Luhmann (Kritik).

Mit diesem Aufwandsgedanken kann eine Hypothesenkette zwischen Einflußbasis, Dimension des Einflußprozesses und Ergebnis gebildet werden. Wenn der Beeinflussende über eine geringe positive oder negative Nettomachtbasis verfügt, braucht er eine große Anzahl von Einflußaktivitäten, bzw. viele "starke" Einflußmittel, um erfolgreich zu sein. Wenn der Beeinflussende über eine sehr hohe (niedrige) Machtbasis verfügt, dann bedarf es geringer (vieler) Prozeßaktivitäten, um zum Erfolg zu gelangen (oder die Aussichtslosigkeit einzusehen und den Einflußversuch abzuberechnen). Diese Verknüpfung, die noch durch die Nachhaltigkeit der jeweiligen Zielerreichungsabsicht modifiziert werden muß, erlaubt es, in einem Umkehrschluß ausgehend von der Höhe der Ausprägungen der Prozeßdimensionen auf die Einflußwirkung der Gesamtheit der Machtbasen zu schließen. Das Problem der Zusammenfassung der einzelnen Machtbasen zu einer einflußwirksamen Größe und die Berücksichtigung der Machtbasen des Gegners könnte damit gelöst werden. Die Prozeßdimensionen des Einflusses können damit auch als Dimension: "Einflußleichtigkeit" interpretiert werden. Entsprechend kann als weitere Einflußgröße der Nutzen einer erfolgreichen Einflußnahme bzw. einer Weigerung, der sich aus den Einflußzielen des Beeinflussenden und des Beeinflussten ableitet, in die Argumentationsreihe miteinbezogen werden. Je höher der Nutzen ist, der von einer erfolgreichen Einflußnahme erwartet wird, desto eher ist man bereit, umfangreiche Einflußgrundlagen in einem "stark ausgeprägten" Einflußprozeß einzusetzen. Die Wirkung der einzelnen Einflußdimensionen auf das Einflußergebnis muß daher im Gesamtzusammenhang aller Dimensionen gesehen werden. Eine isolierte Betrachtung ist nur dann möglich, falls es gelingt, die anderen Größen konstant zu halten.

B 126 Einflußergebnis

Der Einflußprozeß endet im Einflußergebnis. Es umfaßt die Wirkungen des Einflußprozesses. In der Regel werden Einfluß und manifestierte Macht als positives Ergebnis, d. h. als Einflußerfolg, beschrieben. Der positive Ausgang eines Ein-

flußprozesses wird als notwendiges Definitionsmerkmal für das Einflußphänomen angesehen.¹⁾ Hier ergibt sich eine gewisse Analogie zur Definition von Entscheidungsprozessen, die den Entschluß als abschließendes Prozeßergebnis als notwendiges Merkmal ansehen.²⁾ Liegt kein Entschluß vor, so handelt es sich nicht um einen Entscheidungsprozeß, sondern um einen abgebrochenen Entscheidungsprozeß als einen eigenständigen Begriffsinhalt.

Das Ergebnis nur auf den Einflußerfolg zu beschränken, betrachten wir als eine zu eng an dem empirischen Erscheinungsbild von Einflußbeziehungen vorbezielende Eingrenzung. Das Einflußergebnis muß weiter gesehen werden. Es umschließt auch explizit das Scheitern, den Mißerfolg.³⁾ Soll die Wirkung des Einflußprozesses widergespiegelt werden, muß sowohl erfolgreiches als auch fehlgeschlagenes Einflußverhalten miteinbezogen werden. Das Einflußergebnis kann somit positive wie negative Ausprägungen annehmen.

Bei der Beobachtung und Messung des Einflußergebnisses wird die Frage aufgeworfen, welche Dimensionen als Ergebniskriterien herangezogen werden, welche als Meßobjekte für das Einflußergebnis dienen. Daran schließt sich der Problemkreis an: Welche Ausprägungen kann das Einflußergebnis annehmen? Können entsprechend den unterschiedlichen Ausprägungen der Einflußstärke in der traditionellen Einflußtheorie, die nicht zwischen Prozeß und Ergebnis trennt,⁴⁾ auch unterschiedliche Grade des Einflußergebnisses differenziert werden, die über die dichotome Ausprägung: erfolgreich - nicht erfolgreich hinausgehen?

1) Vgl. Irle (Macht) S. 14; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 186.

2) Vgl. Witte (Entscheidungsprozesse) Sp. 501 ff.; Wossidlo (Empirische Entscheidungstheorie) S. 102 ff.; Gzuck (Messung) S. 25 f.

3) Vgl. Harsanyi (Macht) S. 194.

4) Vgl. Knorpp (Einfluß) S. 143.

B 1261 Dimensionen des Einflußergebnisses

Das Einflußergebnis ist ein mehrdimensionales Gebilde. Hierin kann eine Analogie zur Messung der Entscheidungseffizienz in einem mehrdimensionalen Indikatorenmodell gesehen werden.¹⁾ Zur Gewinnung der Ergebnisdimensionen ziehen wir das Modell des Einflußprozesses heran. Der Einflußprozeß läuft zwischen den drei Größen: Beeinflussender, Beeinflufter und Einflußobjekt ab.²⁾ Entsprechend sind diese drei Elemente von den Wirkungen des Einflußprozesses betroffen. Aus ihnen werden die Dimensionen, mit denen das Einflußergebnis beschrieben werden kann, abgeleitet:

- | | |
|---|---|
| (1) von der Person des Beeinflussenden: | Grad der Zielerreichung |
| (2) von der Person des Beeinfluften: | Grad der Einengung des Handlungsspielraumes |
| (3) von dem Einflußobjekt: | Anteil der Gestaltung des Einflußobjektes durch Beeinflussenden und Beeinfluften. |

Diese drei Dimensionen sind ergebnisbezogene Dimensionen.³⁾

Auch eine Analyse der Begriffsinhalte von Einflußdefinitionen unter dem Gesichtspunkt, welches Erfolgskriterium die Definition beinhaltet, erlaubt eine Systematisierung dieser Definitionen entsprechend der obengenannten Ergebnisdimensionen.

Zu 1): Zielerreichungsgrad

Im Mittelpunkt einer Gruppe von Einflußdefinitionen, die Riker als "ego-oriented" bezeichnet⁴⁾, steht als Erfolgsmaßstab die Verwirklichung der eigenen Ziele.

1) Vgl. Gzük (Messung) S. 54 ff.

2) Vgl. oben B 1211.

3) Wir vernachlässigen einsatzbezogene Zieldimensionen, die das Einflußergebnis mit dem Mitteleinsatz im Einflußprozeß in Beziehung setzen. Vgl. dazu analog Gzük (Messung) S. 40 ff.

4) Vgl. Riker (Ambiguities) S. 344.

Einfluß wird definiert "als tatsächliche Fähigkeit eines sozialen Systems, seine Interessen (Ziele, Verhinderung, unerwünschter Einmischungen, Befehlsrespektierung, Besitz von Kontrollmöglichkeiten usw.) innerhalb der Aktionen des Systems zu verwirklichen und in diesem Sinne die Prozesse dieses Systems zu beeinflussen."¹⁾ Ähnlich kann die Definition von Oettle "Macht als das Vorhandensein eigenen Spielraumes"²⁾ als Voraussetzung zur Durchsetzung eigener Ziele interpretiert werden. Auch bei Weber steht die Durchsetzung des eigenen Willens auch gegen Widerstreben anderer im Mittelpunkt seiner Einflußdefinition.³⁾ Für diese Gruppen von Einflußdefinitionen ist die Realisierung des eigenen Vorteils das Entscheidende. Solange er gewahrt und vergrößert wird, ist die Auswirkung auf den Beeinfluften unerheblich. Diese Definitionen sind gekennzeichnet durch die Beziehung Beeinflussender - Beeinflussungsobjekt unter Ausschaltung bzw. Nichtberücksichtigung der Wirkungen des Einflußprozesses auf den Beeinfluften.

Zu 2): Grad der Einengung des Handlungsspielraumes

Bei dieser Gruppe von Definitionen steht die Determinierung des Verhaltens des Beeinfluften im Vordergrund. Riker bezeichnet sie daher als "other-oriented".⁴⁾ "For the assertion 'A has power over B', we can substitute the assertion, 'A's behavior causes B's behavior'."⁵⁾ Es steht nicht die Zielsetzung des Einflußnehmenden im Vordergrund, sondern die Festlegung des Verhaltens der Beeinfluften sozialen Einheit. Aus ihrer Sicht wird ihr Handlungsspielraum eingeschränkt, ihre Unabhängigkeit und Autonomie beschnitten.

1) Parsons (Essay) S. 391; ähnlich auch March (Measurement) S. 202 ff.; Etzioni (Analysis) S. 4; Shapley (Machtverteilung); Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 24; Scott (Organization) S. 212.

2) Oettle (Produktionsmittel Eigentum) S. 178 f.

3) Vgl. Weber (Wirtschaft) S. 38.

4) Vgl. Riker (Ambiguities) S. 344.

5) Simon (Models) S. 5. Ähnlich auch Dahl (Political) S. 18; Dahl (Concept) S. 202 f.; Cartwright (Influence) S. 4; Kirsch, (Entscheidungsprozesse III) S. 168; Hill (Organisationslehre I) S. 76; Rödding (Meßbarkeit) S. 458; Tannenbaum (Control) S. 5.

Zwischen den beiden Dimensionen (1) und (2) steht eine Gruppe von Definitionen, die beide Komponenten Einflußträger wie Einflußadressat miteinander in Beziehung setzen. "Power may be defined as a capacity of an individual or a group of individuals to modify the conduct of other individuals or groups in the manner which he desires."¹⁾ Dlugos Definition des politischen Handelns als Einflußnahme auf den Freiheitsspielraum anderer zur Absicherung der eigenen Ziele läßt sich entsprechend heranziehen.²⁾

Bevor auf die dritte Dimension, die am Einflußobjekt ansetzt, eingegangen wird, muß diskutiert werden, inwieweit es notwendig ist, die Wirkungen des Einflußergebnisses durch die beiden genannten unterschiedlichen Dimensionen zu erfassen bzw. inwieweit sie sich gegenseitig ersetzen lassen.

Der Zielerreichungsgrad könnte die Einflußwirkung bei beiden Einflußpersonen messen, und diese Wirkung zueinander in Beziehung setzen, falls die Ziele

1. einen gleichen Zielinhalt besitzen,
2. völlig konfliktär sind, d. h. die Erhöhung des Zielerreichungsgrades von A zur Verringerung des Zielerreichungsgrades von B führt;
3. die Ziele für beide Parteien gleich gewichtig sind.

Diese Annahme entspricht dem absoluten Gegnerschaftsbezug der klassischen Einflußtheorien³⁾ und wird in spieltheoretischen Modellen wieder aufgegriffen. Sie sind jedoch nur in Einflußsituationen, in denen eine konstante Größe auf mehrere Parteien aufgeteilt wird, anwendbar.⁴⁾ Die Gegensituation ist ebenso denkbar.

-
- 1) Tawney (Equality) S. 230; vgl. Ilre (Macht) S. 14; Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 76.
 - 2) Vgl. Dlugos (Unternehmenspolitik) Sp. 4098.
 - 3) Vgl. Darstellung und Kritik bei Luhmann (Kritik) S. 162.
 - 4) In der Spieltheorie als "einfache Spiele" vgl. Shapley (Machtverteilung); Reber (Veränderung) S. 54 f. oder als "distributives Bargaining" bezeichnet Walton (Negociations) S. 13 ff.

Es gelingt beiden Seiten, ihre jeweiligen Ziele und Interessen völlig durchzusetzen, ohne daß dabei Konflikte entstehen. Diese Situation hält Biedenkopf für den Einfluß der Mitbestimmungsträger auf die Unternehmenspolitik für realistisch. Ziele des Managements können realisiert werden, solange sie die sozialen Komponenten berücksichtigen, was nicht automatisch zu einem Gegensatz führen muß.¹⁾ Der Zielerreichungsgrad muß daher durch eine andere Dimension, die sich an der Person des Beeinflußten orientiert, ergänzt werden.

Zur umgekehrten Frage, inwieweit kann die Einengung des Handlungsspielraumes des Beeinflußten auch die Wirkung für den Beeinflussenden erfassen und somit ihrerseits es ermöglichen, auf den Zielerreichungsgrad als zusätzliche Ergebnisdimension zu verzichten? Dies ist nur möglich, falls vor Beginn des Einflußprozesses beide Seiten über den gleichen Handlungsspielraum verfügen. In diesem Fall wird der Handlungsspielraum von A in dem Maße ausgedehnt, in dem es ihm gelingt, den Spielraum von B einzuengen. Diese Berechnungsmöglichkeit muß als Sonderfall angesehen werden, da in der Regel der Handlungsspielraum einzelner Personen sowohl quantitativ wie qualitativ unterschiedlich gestaltet ist. In der Mehrzahl der Fälle kann daher auf die Erfassung einer zweiten Dimension nicht verzichtet werden.

Zu 3): Anteil an der Gestaltung des Einflußobjektes

Knüpfte die ersten beiden Dimensionen jeweils an dem Einflußnehmenden bzw. Beeinflußten als Ergebniskriterium an, so betrachtet die dritte Dimension die Auswirkungen des Einflußprozesses auf das Einflußobjekt. Es ist dafür notwendig, die enge Verbindung zwischen Objekt und Beeinflußtem gedanklich zu lösen.

Der Beeinflußte steht dem Einflußobjekt in einer Doppelrolle gegenüber. Einmal als derjenige, der als Einziger die Entscheidungs- bzw. Handlungsbefugnis hat, zum anderen auch als Beeinflussender, der versucht, möglichst alle eigenen Interessen in diesem Einflußobjekt zu realisieren. Dieser Aspekt seiner

1) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 41 ff.

Funktion ist mit der des Einflußnehmenden identisch. Ammon unterscheidet daher nicht zwischen Beeinflußtem und Beeinflussendem, sondern zwischen dem Einfluß von Interessengruppen und dem Einfluß politischer und administrativer, durch Satzung und Verfassung legitimierter, Führungsgruppen.¹⁾ In seinen Augen üben beide Einfluß aus.

Mit dieser Abkehr von der Identität von Einflußobjekt und Einflußperson als unmittelbares und mittelbares Ziel der Einflußnahme und der Berücksichtigung der Eigeninteressen des Beeinflußten am Einflußobjekt ist es möglich, eine Einflußergebnisdimension zu definieren, die dem relationalen Charakter, d. h. dem Vergleich der Einflußwirkung beider Personen am nächsten kommt. Es wird damit dem Bedürfnis Rechnung getragen, Einfluß als ein Verhältnismaß zwischen zwei oder mehreren sozialen Einheiten zu definieren und entsprechend zu messen.²⁾

"Nicht dadurch ist Einfluß für die Ökonomie interessant, daß sie eine spezifische Art der Interessenverfolgung ist, . . . , sondern durch die Frage, ob es Möglichkeiten der Interessenverfolgung gibt, die in irgendeinem Sinn auf Kosten gleichberechtigter Interessen anderer gehen, also durch die Frage der Relation einer Macht im Verhältnis zu anderen Mächten."³⁾ Die Frage nach dem Stärkeren wird von den meisten Autoren als ein wesentliches Element gesehen, als "the analogy of measurement of force in classical mechanic."⁴⁾ Der Einfluß darf daher nicht nur absolut, sondern auch als ein relativierter Handlungsspielraum im Sinne von größerer Macht oder Übermacht gemessen werden.⁵⁾ Auch der weniger Mächtigere

1) Vgl. Ammon (Eliten) S. 21.

2) "Some authors like to think of power in terms of differentials or ratios that describe the relativ "strengths" of persons in a system." Tannenbaum (Control) S. 5. Die relativen Ergebnisdefinitionen finden sich vor allem in spieltheoretischen Ansätzen. Vgl. Harsanyi (Macht).

3) Rittig (Macht) S. 83; vgl. auch Scheuch (Macht) S. 1044.

4) Dahl (Power) S. 414.

5) Vgl. zur Bedeutung und Notwendigkeit der Unterscheidung absoluter Einfluß-relativer Einfluß, Simon (Notes) S. 506; Dahl (Political) S. 19.

verfügt über einen eigenen Handlungsspielraum, verfügt über Einfluß.¹⁾ Der Beeinflussende muß die Reaktion des Beeinfluften beachten. Sein Einfluß wird durch dessen Einfluß relativiert. Inwieweit dies gelungen ist, kann an dem jeweiligen relativen Anteil an der Gestaltung des Einflußobjektes gemessen werden.

Es wird damit der Notwendigkeit entsprochen, aufgrund der Kennzeichnung des Einflußphänomens als Prozeß gegenseitiger Beeinflussung ein komparatives Konzept zu entwickeln²⁾, um mit dieser Ergebnisdimension den relationalen Charakter theoretisch wie empirisch berücksichtigen zu können.

B 1262 Ausprägung des Einflußergebnisses

Bei der Diskussion der Ausprägung der Macht- und Einflußstärke, -höhe, -fülle oder ähnlicher Begriffsinhalte treten die Gesichtspunkte der dichotomen Ausprägung des Einflusses, der Verhaltensänderung als notwendiges Erfolgskriterium und der Machtsummenkonstanz auf. Diese Gesichtspunkte betreffen entweder alle oder einzelne der obengenannten Ergebnisdimensionen.

In dem anspruchsvollen Meßkonzept Harsanyis wird Machtstärke definiert als die Erhöhung der Wahrscheinlichkeitsdifferenz der Zustimmung bzw. Ablehnung des Beeinfluften bei Einsatz der Machtbasen des Beeinflussenden.³⁾ Die Wahrscheinlichkeiten werden bestimmt durch die Opportunitätskosten der Einflüßausübung und die Opportunitätskosten der Weigerung des Beeinfluften. Machtstärke ist damit theoretisch einer kardinalen Messung zugänglich. Abgesehen von den wahrscheinlich unüberwindbaren meßtechnischen Schwierigkeiten⁴⁾ scheidet diese Defi-

1) Vgl. Oettle (Produktionsmitteleigentum) S. 1180.

2) Vgl. Nashold (Steuerung) S. 141; Krüger (Macht) S. 98.

3) Vgl. Harsanyi (Macht) S. 191.

4) Vgl. Pohmer (Macht) S. 83.

nition für unsere Fragestellung aus, da Einfluß als realisierte Macht definiert wird.

Bei der Übertragung dieses Konzeptes auf diese Einflußdefinition würden Wahrscheinlichkeiten durch faktisches Eintreten ersetzt werden. Das Kontinuum kardinaler, wahrscheinlichkeitstheoretischer Ausprägungen reduziert sich durch ihre Überprüfung in der Realität auf zwei Ausprägungen: Hat er Einfluß oder nicht, wird ihm zugestimmt oder nicht. Das Einflußergebnis würde damit die dichotomen Ausprägungen besitzen:

1. Einflußversuch erfolgreich
2. Einflußversuch nicht erfolgreich.¹⁾

Unterschiedliche Ausprägungen in Form einer kardinalen Skala ergeben sich nur, falls man unter Verwendung einer Dichotomen Ausprägung Einflußerfolg definiert als den Umfang des Nettoeinflusses, der sich aus der Differenz der Einflußfelder, in denen sich A durchgesetzt hat und denen, in denen sich B durchgesetzt hat, ergibt.²⁾ Damit wird aber nicht Einflußerfolg allein gemessen, sondern auch der Einflußbereich.

Diese dichotome Skala, die den meisten Darstellungen des Einflußmodells zugrunde liegt³⁾, entspricht voll der klassischen Interpretation der Einflußbeziehungen von Sieger und Besiegtem, die auch Eingang in die Spieltheorie⁴⁾ gefunden hat. "Alle Macht läßt sich auf eine einzige Grundlage zurückführen: Die Möglichkeit im Kampf zu siegen."⁵⁾ Es gäbe jeweils nur einen Sieger und einen Bestegten.

Die Annahme der Dichotomie des Einflußergebnisses enttäuscht. Wir halten sie für

1) Dieser Ansatz wird auch von Knorpp (Einfluß) S. 164 ff. verwendet.

2) Vgl. Küpper (Grundlagen) S. 98;

3) Vgl. Irle (Macht) S. 14; Dahl (Political) S. 17.

4) Vgl. Shubik (Spieltheorie).

5) Luhmann (Kritik) S. 155.

zu eng, da sie durch die Negation des Ausmaßes des Erfolges nicht der Realität entspricht. Sie vernachlässigt völlig das Ergebnis von Verhandlungsprozessen, in denen beide Einflußparteien von ihren ursprünglichen Forderungen zurückgehen, es also keinen vollständigen Sieger und keinen vollständig Besiegten gibt. Sie kennt kein Patt, keinen Pyrrhussieg, keinen ausgehandelten Kompromiß. Das Einflußphänomen wird damit zu sehr auf das Grundmodell des Einflußerfolges reduziert, indem es nur ein Nachgeben, ein Tun oder Nicht-Tun gibt. "Zwischen den beiden extremen, 'vollständige Akzeptierung' und 'vollständige Ablehnung' des Einflußversuches liegt ein Kontinuum weiterer Verhaltensmöglichkeiten, die sich dadurch charakterisieren lassen, daß dem Einflußversuch mehr oder weniger nachgegeben wird."¹⁾ Dies gilt um so mehr, da unser Beobachtungsobjekt komplexe Einflußbereiche der Realität sind, auf die verschiedene Gruppen in einem multipersonalen und multioperationalen Einflußprozeß einwirken.

Das Einflußergebnis eines Einflußprozesses muß daher durch das Ausmaß, in dem die einzelnen Ergebnisdimensionen ausgeprägt sind, quantifiziert werden. Die Frage des Umfanges des Einflußergebnisses wird daher nicht mehr gemessen: Erfolg oder Mißerfolg. Diese beiden Ausprägungen werden vielmehr zu Endpunkten einer mehrwertigen Skala. Welchen Wert der Umfang des Einflußergebnisses annimmt, hängt davon ab, wie weit es einer Einflußpartei gelingt, anderen Entscheidungen vorzuschlagen, Ziele zu extremieren, Entscheidungsprämissen zu setzen, Alternativen zu beschränken.²⁾ Das Problem ist nicht so sehr in der Ableitung einer theoretischen Dimension mit mehreren Ausprägungen, sondern in ihrer Umsetzung in operationale Meßvorschriften zu sehen.³⁾ Die Differenzierbarkeit

-
- 1) Hill (Organisationslehre I) S. 84; vgl. zur Kritik an der Dichotomie des Einflusses Scheuch (Macht) S. 999 und S. 1030.
 - 2) Vgl. Küpper (Grundlagen) S. 98; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 186; Fässler (Modelle).
 - 3) Vgl. Knorpp (Einfluß) S. 164; er operationalisiert den Einflußerfolg mit "wurden dominant beeinflusst" und "wurde nicht dominant beeinflusst".

mehrerer Ausprägungen hängt von der Komplexität und Operationalität der Ergebnisdimension in der jeweiligen Einflußsituation ab. So reicht sie z. B. beim Zielerreichungsgrad von objektiv feststellbaren, in Prozentzahlen formulierbaren, am Einflußobjekt direkt ablesbaren kardinalen Ausprägungen - z. B. Tarifverhandlungen: gewerkschaftliche Forderung 10 %, es werden 6 % erreicht, Zielerreichungsgrad 60 % - bis hin zu einer geringen Zahl von subjektiv wahrgenommenen, durch Items erhobene, ordinalen Ausprägungen.¹⁾

Einfluß wirkt auf das Verhalten, dem Handlungsspielraum anderer sozialer Einheiten. Welches Kriterium soll herangezogen werden um festzulegen, ob das Verhalten bzw. der Handlungsspielraum beeinflusst worden ist und damit der Einflußprozeß erfolgreich war?

Eine größere Anzahl von Autoren sieht die Verhaltensänderung als notwendiges Erfolgskriterium an. "Influence is a change in cognition, attitude, behavior or emotion of a being."²⁾ Diesen Veränderungsgrad bezeichnet Dahl³⁾ als das "Newtonian Criteria" der Einflußtheorie. Hinsichtlich der Frage, wann eine Veränderung vorliegt, lassen sich in der Literatur zwei Richtungen unterscheiden. Für eine mehr behaviouristische Auffassung ist dafür eine nach außen beobachtbare Verhaltensänderung notwendig.⁴⁾ Fälschlicherweise wird hierfür als Kronzeuge Dahl herangezogen, der nicht die Veränderung von Verhalten (behaviouristischer Ansatz), sondern die Veränderung der Wahrscheinlichkeit von Verhalten als Einfluß sieht. Dieser Ansatz⁵⁾ bildet den Einflußerfolg nur unvollständig ab. "Such

1) Vgl. hierzu ausführlich Gzuck (Messung) S. 130.

2) Collins, Raven (Group structure) S. 160; vgl. auch Scott (Organization) S. 212; Cartwright (Influence) S. 4;

3) Vgl. Dahl (Power) S. 414.

4) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 186; Fässler (Modelle) S. 237 ff.; Cartwright (Influence) S. 27 ff.

5) Er kommt zwar der empirischen Forschung von den Erhebungsmöglichkeiten entgegen.

procedures have the major theoretical objection that they ignore changes in the individuals latent readiness to act. An adequate theory of influence must be more general."¹⁾ "Behavior includes predispositions, feelings, attitudes and beliefs as well as overt acts."²⁾

Erfolgreicher Einfluß liegt auch dann vor, falls sich die Bereitschaft des Beeinflussenden ändert, diese Veränderung aber aufgrund noch bestehender Gegenkräfte oder aufgrund von Druck von dritter Seite noch nicht ausreicht, sich in beobachtbarem Verhalten niederzuschlagen.³⁾

Ist "Veränderung eines Zustandes" als Erfolgskriterium nicht eine zu enge Abgrenzung? Veränderung unterstellt, daß B bereits etwas getan hat, oder die Absicht hat, etwas zu tun und A ihn dahingehend beeinflusst, sein Verhalten zu ändern. Eine Verhaltensänderung unterstellt im Ansatz das Bestehen von Gegensätzen, von entgegenreifenden Interessen, von potentiellen Konflikten. Sie steht damit der klassischen Verknüpfung von Kampf und Verteilung mit dem Einflußphänomen nahe. Damit wird aber nur eine Teilmenge möglicher Einflußsituationen abgebildet. Der Fall des Konsenses, der Verträglichkeit unterschiedlicher Einflußziele würde damit vernachlässigt werden. Für A geht es in erster Linie darum, daß B seinem Einflußwunsch nachkommt und erst in zweiter Linie, falls dies nur mit einer Verhaltensänderung von B möglich ist, daß B sein Verhalten ändert. Der Einflußerfolg ist daher nicht durch das Kriterium der Verhaltensänderung, sondern durch die Festlegung des Verhaltens zu messen.

Auch aus der Sicht des Beeinflussten ist Einfluß nicht ein Zwang zur Änderung seines Verhaltens, sondern vielmehr eine Frage seiner faktischen Unabhängigkeit, seines Handlungsspielraumes. Inwieweit wird er durch den Beeinflussten in der Wahl seiner Alternativen, seiner Ziele, seiner Entscheidungskriterien und -ver-

1) March (Measurement) S. 433.

2) Dahl (Political) S. 18.

3) Damit hat sich auch die Wahrscheinlichkeit im Sinne von Dahl geändert.

fahren eingeschränkt? "Eine Person ... hat über ein Individuum Macht, wenn sie das Individuum dazu veranlassen kann, seinen Entscheidungen Informationen als Entscheidungsprämissen zugrunde zu legen, die es sonst nicht in seine Definition der Situation aufnehmen würde."¹⁾ "Macht ist die Möglichkeit einer Person A auf das Entscheidungsfeld einer Person B einzuwirken."²⁾ Die Einengung des Handlungsspielraumes ist dagegen als Veränderungsgröße anzusehen, die jedoch nicht notwendigerweise eine Verhaltensänderung zur Folge hat.

Bei einem erfolgreichen Einfluß wird der Beeinflußte gezwungen, die Interessen des anderen zu berücksichtigen. Seine Alternativenmenge schränkt sich ein. Er muß zusätzliche Entscheidungskriterien berücksichtigen. Innerhalb des gesteckten Rahmens kann er sich jedoch frei entscheiden. Im Extremfall ist der Einfluß des A so groß, daß B keine Wahlmöglichkeit mehr hat, d. h. keine echten Entscheidungen mehr fällen kann. Sein Handlungsspielraum ist auf 0 zusammengeschrumpft. Zwischen diesen beiden Extremwerten: nicht eingeschränkt, völlig eingeschränkt existiert eine unendliche Zahl theoretischer Ausprägungen des Umfangs dieser Ergebnisdimension. Inwieweit sie empirisch gemessen werden können, hängt von der Operationalisierbarkeit des Handlungsspielraumes ab.

Einfluß wird von einer Vielzahl von Autoren unter dem Aspekt der Verteilung betrachtet,³⁾ der in diesem Konzept durch die Dimension: "Anteil an der Gestaltung des Einflußobjektes" abgedeckt wird. Damit wird die Frage angeschnitten, inwieweit realisierte Macht, d. h. Einfluß, ein Nullsummenspiel ist, d. h., die Summe der einzelnen Einflüsse eines Systems konstant ist. Diese klassische Annahme der Machttheorie, die vor allem im Bereich der Politologie und der Staatslehre zu finden ist, wird vor allem von Vertretern des Partizipationsgedankens verworfen.⁴⁾ An die Vorteile einer Beteiligung von "Beherrschten" (Unter-

1) Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 168.

2) Pohmer (Macht) S. 81; vgl. auch Krüger (Macht) S. 10; vgl. Dlugos (Unternehmenspolitik) Sp. 4098: Definition des politischen Handelns.

3) Vgl. Tannenbaum (Control) S. 14.

4) Zu den Vertretern der Nichtkonstanz und der Darstellung beider Positionen vgl. Luhmann (Kritik) S. 163; Tannenbaum (Control) S. 12 ff. und 19 ff.; Parsons (Essay) S. 19 ff.

gegebenen) an dem Entscheidungsprozeß der "Herrschenden" (Vorgesetzten), kann man nur glauben, wenn man die konstante Machtsummenprämisse aufgibt. "Such an effective system is not likely to develop where leaders believe, that increase influence by members can be achieved only by a decline in the leader's influence."¹⁾

Im Gegensatz zu Tannenbaum, Luhmann, Parsons und Likert sehen wir zwischen diesen beiden Positionen keinen Gegensatz. Der vermeintliche Widerspruch resultiert aus der Ungenauigkeit und der Unklarheit des Begriffsinhalts von Macht und Einfluß. Falls man vom Einflußprozeß ausgeht, so ist die Summe des Umfanges der einzelnen Einflußaktivitäten nicht notwendigerweise konstant, der "amount of control" innerhalb eines Systems kann variieren. Stellt man dagegen auf die Einflußverteilung, d. h. auf das Einflußergebnis ab, so muß an der Konstanzprämisse festgehalten werden. Innerhalb eines Systems können sich nicht alle mehr durchsetzen. Die Steigerung des Anteils am Einflußergebnis einer Partei führt zu einer entsprechenden Reduzierung des Anteils einer anderen Partei. Der Grad der Determinierung eines Einflußobjektes ist ein Verteilungsproblem, die Intensität des Einflußprozesses dagegen ein Aktivitätsproblem. Beide können zusammenhängen, müssen es aber nicht notwendigerweise. Dies führt dazu, daß sich die Ausprägungen des Anteils der einzelnen Einflußgruppen an der Gestaltung des Einflußobjektes immer zu einer konstanten Größe ergänzen.

B 1263 Ergebnisbereich

Die drei genannten Ergebnisdimensionen beschreiben die Einflußwirkung einer bestimmten Einflußsituation, die durch die drei Komponenten "Beeinflussende Soziale" Einheit A_1 , "Beeinflusste soziale Einheit B_1 " und "Einflußobjekt EO_1 " definiert ist. Da A_1 und B_1 mehrere Einflußobjekte in ihr Einflußverhältnis einbeziehen können, ist die Beschreibung des Einflußergebnisses um eine weitere Dimension zu ergänzen.

1) Tannenbaum (Control) S. 14; ähnlich Deutsch (1966); Rahmers (1967); Likert (1961); Parsons (1963) zitiert nach Tannenbaum (Control) S. 12.

Diese wird definiert als derjenige Handlungsraum, d. h. die Summe von Stimuli, Aktionen, Entscheidungen des Beeinflußten, der durch eine bestimmte Ausprägung einer Ergebnisdimension, die vom Beeinflussenden verursacht wurde, gekennzeichnet ist.¹⁾ Jeder der drei Ergebnisdimensionen, die wir wegen der besseren Unterscheidung als originäre Ergebnisdimensionen bezeichnen, kann damit diese inhaltliche Dimension des Einflußergebnisses zugeordnet werden. Sie wird aus den originären Dimensionen abgeleitet und drückt aus, wieviele und welche Einflußobjekte eine bestimmte Ausprägung einer originären Ergebnisdimension aufweisen.

Der inhaltliche Einflußbereich geht im einfachen Grundmodell des Einflusses unter. A hat nicht Einfluß über B, sondern A hat Einfluß über B hinsichtlich eines bestimmten Verhaltens E, aber nicht hinsichtlich des Verhaltens J. Die Notwendigkeit der Einbeziehung mehrerer Einflußobjekte zur Darstellung des Einflußphänomens zwischen zwei sozialen Einheiten und die abweichenden Ausprägungen anderer Einflußdimensionen bei den einzelnen Einflußobjekten wird in mehreren empirischen Untersuchungen bestätigt.²⁾ Die Ausprägung der originären Ergebnisdimensionen eines Einflußobjektes beeinflussen u. a. die subjektive Wertschätzung, die beide Einflußparteien dem Einflußobjekt entgegenbringen³⁾ und der "objektive Wert", der sich aus dem substantiellen Wert - z. B. Verkaufs- oder Anschaffungspreis - und dem funktionellen Wert für die Aufgabenerfüllung eines Systems zusammensetzt.⁴⁾ Bevor Einflußobjekte mit einer gleichen Ausprägung einer Ergebnisdimension zu einer Ausprägung des Einflußbereiches zusammengefaßt werden, ist es daher notwendig, die einzelnen Objekte vergleichbar zu machen.

-
- 1) Vgl. ähnliche Begriffsabgrenzungen, Harsanyi (Macht) S. 191; Pohmer (Macht) S. 82; Dahl (Power) S. 408; Cartwright (Influence) S. 22 ff.; Kahn (Power) S. 14 f.; Krüger (Macht) S. 32.
 - 2) Vgl. dazu den zusammenfassende Bericht bei Cartwright (Influence) S. 23 ff. Für den Bereich des Einflusses in Unternehmen vgl. Zupanov (Control); Hinings (Intraorganizational Power). Vgl. die Diskussion dieser Dimension in der Community Power Forschung Scheuch (Macht); Polsby (Community Power).
 - 3) Vgl. Hill (Organisationslehre I) S. 84; Tannenbaum (Control) S. 7.
 - 4) Krüger (Macht) S. 50 ff. zieht als Indikatoren hierfür Hierarchie-, Ziel-Dringlichkeits- und Engpaßcharakter heran.

Die Gewichtung der einzelnen Objekte des Einflußbereiches wird bis jetzt nur theoretisch behandelt. Sie findet am ausführlichsten Eingang in das Nutzen-Kosten-Konzept von Harsanyi. In den uns bekannten empirischen Arbeiten wurde es entweder durchweg vernachlässigt oder dadurch gelöst, daß man durch Experten-rating die wichtigsten Unternehmensentscheidungen generierte, die dann gleichgewichtig behandelt wurden.

Die Einflußwirkung einer sozialen Einheit kann nicht nur zusätzlich durch den inhaltlich sachlichen, sondern auch durch den personellen Bereich beschrieben werden. Dieser personelle Einflußbereich grenzt "die Menge der sozialen Einheiten, z. B. Individuen, Gruppen u. a. ab, über die A Einfluß besitzt."¹⁾ Sie ergänzt damit die Beschreibung des Einflußergebnisses in seinen personalen Auswirkungen. Der personale Bereich wird ebenso wie der inhaltlich sachliche Bereich durch die originären Dimensionen festgelegt. Die personelle Dimension, die sowohl theoretisch als auch empirisch vernachlässigt ist, wird in ihrer quantitativen Komponente in der empirischen Organisationsforschung als Zahl der Untergebenen der untergeordneten Organisationseinheiten oder als Umfang der Kontrollspanne erfaßt. Dabei wird ohne Einschränkung von der formalen Machtposition auf die tatsächliche Einflußnahme geschlossen. Differenzierende Untersuchungen finden sich ansatzweise nur in der Kleingruppenforschung unter soziologischen und sozialpsychologischen Fragestellungen.

Die quantitative Komponente des personellen Bereiches muß aber, um die Aussagefähigkeit dieser Dimension zu gewährleisten, um eine qualitative Komponente ergänzt werden. Entscheidend ist nicht nur die Zahl der beeinflussten Personen, sondern vor allem ihre Bedeutung innerhalb eines Systems.²⁾ Dahinter steht die Ver-

1) Vgl. Harsanyi (Macht); vgl. auch Dahl (Power) S. 408; Kaplan (Perspektive) S. 14; Cartwright (Influence) S. 22; Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 187 ff.; Pohmer (Macht) S. 82; Krüger (Macht) S. 41 ff.

2) Vgl. Krüger (Macht) S. 42 f.

mutung, daß man mit dem Einfluß über eine Person B seinen eigenen Einfluß durch den Einfluß, den B gegenüber anderen Personen hat, erhöht. Als Gewichtungsfaktor kann daher der Einflußerfolg von B gegenüber anderen herangezogen werden. Die dabei auftretenden empirischen Schwierigkeiten werden hier nicht außer acht gelassen. Vor allem werden Erhebungsfehler, die bei dieser Fragestellung in einem gewissen Toleranzbereich unumgänglich sind, über die Gewichtung potenziert. Es stellt sich somit die Frage, ob der Informationszuwachs der Gewichtung nicht kompensiert wird durch die Ungenauigkeit der Erhebung. Ausschlaggebend für die Vorteilhaftigkeit der Erfassung dieser Dimension ist ihre Relevanz in der jeweiligen Fragestellung.

B 127 Zusammenfassung

Den folgenden Ausführungen legen wir folgende Konkretisierung des Begriffsinhaltes des Einflußphänomens zugrunde:

Einfluß zerfällt in die vier Komplexe: Einflußgrundlagen, Einflußziele, Einflußprozeß und Einflußergebnis, dabei nimmt das Einflußergebnis eine Schlüsselstellung zur Kennzeichnung von Einflußverhältnissen zwischen sozialen Einheiten ein. Der Einflußprozeß ist die gezielte, passive wie aktive gegenseitige Wirkungsbeziehung zwischen der beeinflussenden sozialen Einheit A und der beeinflussten sozialen Einheit B hinsichtlich eines bestimmten Einflußobjektes, über das die beeinflusste soziale Einheit Handlungsbefugnis hat. Das Einflußergebnis ist das Resultat des Einflußprozesses, der Einflußgrundlage und der Einflußziele. Es wird durch die drei originären Ergebnisdimensionen beschrieben:

1. Grad der Zielerreichung des Beeinflussenden,
2. Grad der Einengung des Handlungsspieltraumes des Beeinflussten,
3. relativer Anteil an der Gestaltung des Einflußobjektes.

Dazu treten ergänzend der inhaltliche und personelle Wirkungsbereich des Einflußergebnisses.

B 2 Behandlung des Gruppeneinflusses in betriebswirtschaftlichen Unternehmens- theorien

Das Einfluß- und Machtphänomen findet, soweit es überhaupt gesehen wird, im Gegensatz zu anderen Bereichen der Sozialwissenschaften in der Betriebswirtschaftslehre kaum Beachtung.¹⁾ Erst durch die aktuelle gesellschaftspolitische Diskussion des Unternehmensrechts einerseits und durch neuere, mehr verhaltenswissenschaftliche Unternehmenstheorien rücken die Einflußverhältnisse im Unternehmen in den Vordergrund. Im folgenden werden die wichtigsten theoretischen Erklärungsansätze des Unternehmensgeschehens daraufhin untersucht, inwieweit sie generell das Phänomen des Einflusses von Gruppen berücksichtigen, und mit dem von uns skizzierten Dimensionen des Wirkungs- und Verlaufsmodells von Einfluß kompatibel sind.²⁾

Grundsätzlich lassen sich zwei Gruppen von Unternehmenstheorien unterscheiden.³⁾ Die materielle Theorie versteht die Unternehmung in erster Linie als Sach- bzw. Geldeinheit, die unabhängig von Personen als "Unternehmung" aus sich heraus wirtschaftlich tätig ist. Diese Betrachtungsweise liegt einigen betriebswirtschaftlichen Teilgebieten wie z. B. dem Rechnungswesen zugrunde. Das Einflußphänomen kann dieser Erklärungsansatz nicht kennen. In den personalen Unternehmenstheorien ist dagegen das Verhalten der Unternehmung das Ergebnis des Wirkens von Menschen. Die Voraussetzung für die Diskussion sozialer Erscheinungen sind damit vorhanden. Die im folgenden zu behandelnden Theorien sind alle der Gruppe der personalen Theorien zuzuordnen.

-
- 1) Als Grund hierfür wird genannt: mangelndes Problemverständnis der BWL vgl. Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 25; Galbraith (Industriegesellschaft) S. 61 ff.
 - 2) Einen grundlegenden und umfassenden Überblick gibt Fässler (Modelle) S. 46 ff. an den wir uns auch hier eng anlehnen. Vgl. Heinen (Zielsystem), S. 192 ff.; Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 46 ff.; Buddäus (Entscheidungsprozeß) S. 54 ff.
 - 3) Vgl. Hax (Mitbestimmung) S. 284 f.

Das klassische personale Unternehmensmodell geht von der Identität des gewinnmaximierenden Unternehmers und der Unternehmung aus. Es behandelt das Geschehen in der Unternehmung als "black-box". Interne Entscheidungsstruktur und internes Entscheidungsverhalten werden vernachlässigt. Das zugrunde gelegte Modell ist damit holistischer Natur.¹⁾ Die Unternehmung wird als eine Entscheidungs- und Aktionseinheit begriffen, die nach rationalen Kriterien produziert und investiert. Der Einfluß liegt ungeteilt beim Unternehmer,²⁾ was der historischen Situation in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts entspricht.³⁾

Differenzierter wird nur die Außenmacht der wachsenden Unternehmung betrachtet, die in ihrer holistischen Behandlung in die Preis- und Wettbewerbstheorie der Volkswirtschaft eingeht.⁴⁾

Entsprechend der historischen Entwicklung löst das Modell der Managerunternehmung das traditionelle Unternehmer-Unternehmungsmodell ab. Das "Regime der Manager"⁵⁾ erklären die einzelnen Managementtheorien.⁶⁾ Jedoch wird auch hier eine einzentrigue Willensbildung zugrunde gelegt. Der "Manager" oder "decision-maker" lenkt allein die Unternehmung. Andere Einflußgruppen innerhalb der Unternehmenspolitik werden nicht berücksichtigt.⁷⁾ Eine neue Zielkategorie ändert jedoch

1) Zum Begriff "holistisch" vgl. Fässler (Modelle) S. 44 ff.

2) Vgl. dazu die Eigentümerthese der Unternehmung Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 56.

3) Die Vorrangstellung des Unternehmers entspricht dem von Galbraith (Industriegesellschaft) S. 50 ff. formulierten Zusammenhang zwischen der Knappheit einzelner Produktionsfaktoren und ihrer Machtstellung. In dieses Unternehmensmodell ist auch der dynamische Unternehmer von Schumpeter einzufügen.

4) Zur Behandlung der Unternehmenstheorie unter volkswirtschaftlichen Aspekten vgl. Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 47 ff.

5) Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 30 ff.; vgl. auch Galbraith (Industriegesellschaft) S. 63 ff.)

6) Vgl. dazu den sehr guten Überblick über die wichtigsten Vertreter der Managementtheorie Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 59 ff.

7) Vgl. Fässler (Modelle) S. 68 f.

das Verhalten der Unternehmung. Die Gewinnmaximierung wird durch die Berücksichtigung von Sicherheit und Senkung des Anspruchsniveaus in ihrer dominanten Stellung abgeschwächt. Dieser Einschränkung liegt die These des beschränkt rational handelnden Menschen zugrunde.

Die interessenmonistische Struktur dieser Unternehmenstheorien, die interessenpluralistische Einflußstrukturen ausschließen, ist Grundlage des bestehenden Gesellschaftsrechts geworden.¹⁾ Das Handelsrecht verharret sogar auf einer früheren Stufe, indem es in den Mittelpunkt den Unternehmer und nicht die Unternehmung stellt.²⁾

Das Gutenbergsche Modell der Zentren der Willensbildung modifiziert diese monistische Machtstruktur. Die Eigentümer bilden das erste Zentrum der Willensbildung und übertragen ihre, ihnen rechtlich zustehende Entscheidungsmacht auf das von ihnen bestellte zweite Zentrum der Willensbildung, die "angestellte" Geschäftsleitung. Dieses zweite Zentrum wird bei Gutenberg noch nicht als eine eigenständige Einflußgruppe, sondern eher als ein verlängerter Arm der Anteilseigner interpretiert. Als drittes Zentrum tritt dann im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten der Mitbestimmung der Arbeitnehmer hinzu.³⁾ Der Willensbildungsprozeß ist damit das Ergebnis des Zusammenwirkens dreier Einflußgruppen. Ihn kennzeichnet eine mehrschichtige Interessenpluralität.⁴⁾ Dem Prinzip der Alleinbestimmung tritt das Prinzip der Mitbestimmung entgegen. Elemente interner Machtverteilung werden damit ansatzweise berücksichtigt. Jedoch wird in seinen weiteren theoretischen Aussagen die "mehrschichtige Polarität" des Entscheidungsgeschehens nicht systematisch beachtet und ausgebaut, vielmehr wird "die Konzeption der einzentrigen Willensbildung in den Vordergrund gestellt"⁵⁾.

1) Vgl. Böttcher (Unternehmensverfassung) S. 166 ff.

2) Vgl. Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 53.

3) Vgl. Gutenberg (Produktion) S. 387 f.

4) Gutenberg (Produktion) S. 393.

5) Fässler (Modelle) S. 66.

Dagegen behandeln "organisationale Unternehmensmodelle", die das Verhalten der Unternehmung aus dem Verhalten ihrer Mitglieder erklären¹⁾, das Einfluß- und Machtproblem explizit.

Das Bürokratiemodell von Weber²⁾ erfaßt einzelne Individuen, die in einem strengen hierarchischen Unter- oder Überordnungsverhältnis zueinander stehen und durch Regelungen auf das von allen akzeptierte Zielsystem ausgerichtet sind. Wie der Zielbildungsprozeß zustande kommt, wer an ihm beteiligt ist und in welchem Umfang, wird nicht explizit behandelt.³⁾

Dasselbe gilt sowohl für das Human-Relations-Modell⁴⁾, in dem die individuelle Bedürfnisbefriedigung mit besonderer Berücksichtigung des psychologischen Bereichs im Vordergrund steht als auch für die Team-Theorie⁵⁾, bei der unterstellt wird, daß alle Mitglieder der Unternehmung das gleiche Ziel verfolgen. Es werden zwar individuelle Einflußpersonen berücksichtigt, deren Interessen als potentielle Konfliktherde existieren, ihr Beitrag zur Willensbildung der Unternehmung wird aber vernachlässigt.

Anders dagegen stellen die "Theorien der sozialen Wahl" das Problem der Bildung eines gemeinsamen Zielsystems der Gesamtorganisation in den Mittelpunkt.⁶⁾ Das Modell rückt damit zwar von dem traditionellen Unternehmensmodell ab, berücksichtigt ausdrücklich den Beitrag der einzelnen Individuen durch die Aggregation der individuellen Nutzenfunktion zu einer Sozialfunktion der Unternehmung. Trotz-

1) Fässler, S. 44 f. und S. 71 ff.

2) Vgl. Weber (Wirtschaft).

3) Vgl. Heinen (Zielsystem) S. 193; Fässler (Modelle) S. 78 ff.

4) Vgl. Hauptvertreter Mayo, (Human Problems); vgl. dazu auch Fässler (Modelle) S. 99 ff. und die dort angegebene Literatur.

5) Vgl. Fässler (Modelle) S. 103 f.; Heinen (Zielsystem) S. 196 f.

6) Vgl. Fässler (Modelle) S. 104 ff.; Heinen (Zielsystem) S. 194 ff.

dem ist dieser Ansatz zu sehr im Formalen verhaftet. Er sieht nicht die komplexen Einflußstrukturen und -prozesse, die zu dem Zielsystem der Unternehmung führen.

Ähnlich wie das Human-Relations-Modell betont die Anreiz-Beitrags-Theorie den Motivationsaspekt.¹⁾ Dabei wird ein Variablensystem für die Eintritts- und Austrittsentscheidung einzelner Organisationsmitglieder entwickelt. Das "organizational equilibrium the condition of survival of an organization"²⁾ ist dann gegeben, falls der subjektiv wahrgenommene Nutzen durch die Beiträge, die der Einzelne der Unternehmung leistet, dem subjektiv wahrgenommenen Wert der Anreize, die er dafür von der Unternehmung erhält, entspricht. Es werden zwar fünf Einflußgruppen unterschieden "employers, investors, suppliers, distributors and consumers"³⁾, doch werden, falls man von der Möglichkeit der Durchsetzung eigener Vorstellungen als Anreizkategorie absieht, keine Macht- und Einflußprobleme im Zusammenhang mit der Gestaltung der Unternehmenspolitik explizit behandelt. Die einzelnen Organisationsmitglieder verhalten sich als Anpasser.⁴⁾ Entweder sind sie mit ihren Beiträgen zufrieden oder sie verlassen die Unternehmung, sie greifen aber nicht aktiv in den Zielbildungsprozeß ein, um eine Änderung der Anreize zu erreichen. Vor allem wird damit die prozessuale Seite des Einflusses vernachlässigt. Lediglich die Verteilung der Anreize, die nur implizit diskutiert wird, könnte als Ergebnis bestehender Einflußstrukturen verstanden werden.⁵⁾

Der Einflußaspekt vor allem in der Form des Gruppeneinflusses, wird dagegen direkt in dem Koalitionsmodell von Cyert/March⁶⁾ berücksichtigt. Die Unterneh-

1) Grundlegende Darstellung March/Simon (Organizations) S. 83 ff.

2) March/Simon (Organizations) S. 83.

3) March/Simon (Organizations) S. 89.

4) Vgl. Fässler (Modelle) S. 175.

5) Vgl. Heinen (Zielsystem) S. 199, Fußnote 37.

6) Cyert/March (Theory); vgl. auch die kurze Darstellung bei Buddäus (Entscheidungsprozesse) S. 88.

mung "is a coalition of individuals, some of them organized in subcoalitions".¹⁾ Jedoch nehmen in diesem Koalitionsmodell nur aktive, gleichstarke Gruppen am Zielbildungsprozeß teil,²⁾ die versuchen, ihre Ziele zu formalen Zielen der Unternehmung zu erheben. Die Unternehmung hat für sie instrumentalen Charakter.³⁾ Der Zielbildungsprozeß wird damit zu einem Bargaining-Prozeß und endet formell in einem Zielkompromiß, der selbst wiederum nur einen "Quasi-Lösungscharakter" besitzt und in einem täglichen "day-to-day bargaining" auf den verschiedensten Ebenen konkretisiert, stabilisiert, revidiert und an Zeitentwicklungen angepaßt wird.⁴⁾

Neben der Differenzierung von Einflußgruppen, dem Zielsystem der Unternehmung als Einflußerfolg, individuellen Einflußzielen, dem Verhandlungsprozeß als einer Form des Einflußprozesses werden damit wesentliche Einflußkomponenten diskutiert. Das Modell bildet jedoch die Realität nicht adäquat, ab, da es von einer symmetrischen Behandlung der am Zielbildungsprozeß beteiligten aktiven Koalitionen ausgeht, d. h. jedes aktive Koalitionsmitglied hat die gleiche Chance, seine Interessen durchzusetzen.⁵⁾ Die anderen Koalitionen sind hingegen deshalb passiv, weil ihre Ansprüche bereits abgegolten sind. Mangelnde Einflußgrundlagen als Grund für Passivität werden nicht gesehen.⁶⁾ Daß darüber hinaus auch aktive Koalitionen auf Grund unterschiedlicher Einflußbasen nicht symmetrisch agieren können, wird ebenso vernachlässigt.

In Anlehnung an die Politologie modifiziert deshalb Heinen ausgehend von einer asymmetrischen Einflußverteilung zwischen den einzelnen Gruppen dieses Einfluß-

1) Cyert/March (Theory) S. 27.

2) Vgl. Cyert/March (Theory) S. 27.

3) Zur Instrumentalfunktion der Unternehmung vgl. Schmidt (Grundlagen) S. 47 ff.; Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 53 ff.

4) Vgl. Cyert/March (Theory) S. 29 ff.

5) Vgl. Cyert/March (Theory) S. 29 f.; Heinen (Zielsystem) S. 199.

6) Vgl. Buddäus (Entscheidungsprozesse) S. 97 ff.

modell durch die Unterscheidung zwischen der Kerngruppe, die zur Zielbildung legitimiert ist, und den Satellitengruppen, die mittels Position, Kooption und anderer Einflußmechanismen auf die Kerngruppe durch Einsatz ihrer Einfluß- und ihrer Machtgrundlagen Einfluß ausüben.¹⁾

Systempluralistische Unternehmensmodelle²⁾ beschreiben das Einflußgefüge der Unternehmung nicht durch die Differenzierung verschiedener personaler Gruppen, sondern durch mehrere Subsysteme. Dabei wird das vom Politologen Easton an sich für die Gesamtgesellschaft entwickelte Modell des "politischen Systems"³⁾ unter Hinzuziehung von Elementen des Anreiz-Beitrags- und des Koalitionsmodells als Erklärungsansatz für das Unternehmensgeschehen zugrunde gelegt.⁴⁾

In das politische System der Unternehmung gehen Forderungen als Ausfluß der Werte und Präferenzen einzelner Organisationsmitglieder, die sich nicht analog den Annahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie als Anpasser verhalten, als Inputgrößen ein. Sie werden entsprechend der Machtverteilung in einem gegenseitigen Beeinflussungsprozeß durch die von der Verfassung legitimierten Kernorgane zu von allen zu akzeptierenden Entscheidungsprämissen erhoben, verändert bzw. zurückgedrängt.⁵⁾ Da es sich bei den autorisierten Unternehmenszielen teilweise um Quasi-Lösungen mit vagen und unpräzisen Operationalisierungen handeln kann, werden diese in der Realisationsphase durch das administrative System entsprechend den Wertvorstellungen des mittleren Managements verändert.⁶⁾ Für den

1) Vgl. Heinen (Zielsystem) S. 201 und S. 203 ff.

2) Vgl. Fässler (Modelle); Kirsch (Entscheidungsprozesse III); Katz/Kahn (Psychology); Burns, zitiert nach Buddäus (Entscheidungsprozesse) S. 104.

3) Vgl. Easton (Political).

4) Vgl. Fässler (Modelle); Kirsch (Entscheidungsprozesse III), S. 121 ff.; vgl. zur Kritik der Übertragung des Ansatzes von Easton auf die Unternehmung Buddäus (Entscheidungsprozesse) S. 109 ff.

5) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 121 ff.; Fässler (Modelle) S. 162 ff.

6) Zur Abgrenzung dieser Gruppe vgl. Witte/Bronner (Leitende Angestellte).

operativen Bereich der wohldefinierte und weitgehend programmierte Entscheidungen zu realisieren hat, ergibt sich kein Einflußspielraum mehr. Änderungen können nur über das Stellen neuer Forderungen erreicht werden.¹⁾ Der Transformationsprozeß wird zum Teil eingeschränkt und determiniert durch festgeschriebene Normen, Schlichtungsregeln und organisatorische Anweisungen, die entweder durch ein politisches System höherer Ordnung erlassen oder durch die Mitglieder des Systems als Ergebnis bereits abgelaufener Verhandlungsprozesse festgeschrieben werden. Diese kodifizierten Normen und Regelungen konstituieren die "legitimierte" Einflußverteilung zwischen den Gruppen des politischen Systems. Es lassen sich damit Kern- und Satellitengruppen unterschiedlicher Einflußstärke identifizieren und zueinander in eine Rangordnung setzen.²⁾ Interpretiert man die Inputvariable Unterstützung³⁾ als eine Personengruppe, die durch Repräsentanten im politischen System vertreten werden⁴⁾, so eignet sich der systempluralistische Ansatz zur theoretischen Behandlung und Erklärung des Gruppeneinflusses im Unternehmen.

Das von uns oben skizzierte Wirkungsmodell des Einflusses ist mit diesem Ansatz kompatibel. Als beeinflussende soziale Einheiten stehen sich Gruppen von Mitgliedern der Unternehmung gegenüber. Da sich das Verhalten der Unternehmung letztendlich auf Entscheidungen im Unternehmen zurückführen läßt, sind diese die inhaltlichen Einflußobjekte - sowohl der Prozeß der Entscheidungsvorbereitung als auch der Entscheidungsfestlegung. Die Unternehmensleitung, die aufgrund ihres Direktionsrechtes die formelle Kompetenz zur Festlegung der Entscheidungsinhalte hat, ist das zentrale mittelbare Einflußobjekt, der personelle Widerpart aller anderen Einflußgruppen in und außerhalb der Unternehmung.

1) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 157.

2) Vgl. Fässler (Modelle) S. 225, S. 249.

3) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 123 ff.; Fässler (Modelle) S. 170, S. 188 f.

4) Kirsch (Entscheidungstheorie) S. 10 f.

B 3 Mitbestimmung als spezieller institutioneller Gruppeneinfluß

Sowohl die wissenschaftliche wie auch die gesellschaftspolitische Diskussion zur Mitbestimmungsproblematik ist gekennzeichnet durch das Fehlen eines einheitlichen, intersubjektiv akzeptierten Begriffsinhaltes.¹⁾ Dieser variiert sowohl im allgemeinen Sprachgebrauch als auch in wissenschaftlichen Beiträgen, entsprechend der jeweiligen Fragestellung²⁾. Selbst die Rechtsprechung kennt keine einheitliche gesetzliche Definition der Mitbestimmung.³⁾ Während Montan-gesetz und neues Mitbestimmungsgesetz den Begriffsinhalt paritätische Mitentscheidung abdecken, umschließt der Begriff im Betriebsverfassungsgesetz auch schwächere Formen der Teilnahme von Arbeitnehmervertretern am Willensbildungsprozeß der Unternehmung.⁴⁾ Darüber hinaus unterliegt begriffliche Abgrenzung historischen Schwankungen. Die frühe sozialpolitische Diskussion beschränkte den Begriffsinhalt im Gegensatz zur Alleinbestimmung der Kapitaleigner auf die enge Form der echten paritätischen Mitentscheidung. Er erfährt in den 50er und 60er Jahren eine erhebliche Ausweitung durch die Einbeziehung aller Formen der Zusammenarbeit von Arbeitnehmern und Geschäftsleitung,⁵⁾ um erst in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der Verabschiedung des neuen Mitbestimmungsgesetzes zu seiner ursprünglich engen Fassung zurückzukehren. Daneben wurde und wird wieder vor allem von Gewerkschaftsseite der Begriffsinhalt Mitbestimmung mit Wirtschafts-demokratie gleichgesetzt.⁶⁾ Für einzelne Arbeitnehmer dagegen schwingen in die-

-
- 1) Vgl. Brisch (Mitbestimmung) S. 9; Blume (Sprachsymbol); Niedenhoff (Mitbestimmung) S. 7; Tegtmeler (Wirkungen) S. 12 f.; Küpper (Grundlagen) S. 17; N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 8; Burghardt (Mitbestimmung) Sp. 1373; Dahrendorf (Kritik) S. 27 f.; Teichmann (Diskussion) S. 794 f.
 - 2) Vgl. Fischer (Betriebsführung) S. 232 f. In den 12 veröffentlichten Beiträgen der Hochschullehrertagung in St. Gallen zum Problemkreis "Mitbestimmung" vom 12. - 13. November 1971 werden zwölf unterschiedliche Begriffsinhalte für die Mitbestimmung verwendet. Vgl. Lattmann (Hrsg.) (Mitbestimmung).
 - 3) Vgl. Duvernell (Mitbestimmung) S. 319.
 - 4) Vgl. Blume (Sprachsymbol) S. 108 ff.
 - 5) Vgl. Weddigen (Begriff) S. 13 f.
 - 6) Vgl. Blume (Sprachsymbol) S. 110 f.; Küller (Gewerkschaftliche Fragestellung), S. 28 f. zur Abgrenzung auch Brisch (Mitbestimmung) S. 11 f.

sem Begriff oft andere Größen, die für "das geltende Mitbestimmungsrecht bedeutungslos sein können,"¹⁾ mit, wie z.B. Gewinnbeteiligung, geringere Arbeitszeit und geringere Leistung bei höherem Arbeitsentgelt.

Um zu einem operationalen Begriff zu gelangen, ist es notwendig, in einer idealtypischen Analyse den Begriffsinhalt Mitbestimmung in einzelne Begriffselemente aufzulösen, deren Ausprägung in der Realität den zu untersuchenden realtypischen Begriffsinhalt determinieren.²⁾ Dies erlaubt die verschiedenen in der Realität existierenden Begriffsinhalte gegeneinander abzugrenzen und in ein Gesamtsystem einzuordnen.

B 31 Idealtypische Erscheinungsformen der Mitbestimmung

Der idealtypischen Analyse legen wir die weiteste Begriffsdefinition zugrunde:

Mitbestimmung ist jede Form der Einflußnahme von Arbeitnehmern auf die Willensbildung der Unternehmung.³⁾ Damit ist es möglich, entsprechend den unterschiedlichen realen Ausprägungen der Begriffsbestandteile unterschiedliche Intensitätsgrade der Mitbestimmung empirisch differenzieren zu können, und damit das reale Phänomen "Mitbestimmung" einer empirischen Messung zugänglich zu machen.

Die verschiedenen Mitbestimmungsformen können durch folgende Elemente beschrieben werden:⁴⁾

-
- 1) Dahrendorf (Kritik) S. 27.
 - 2) Vgl. zu diesem Vorgehen Albach (Willensbildung) S. 427 ff.; Fässler (Modelle), S. 19 ff.
 - 3) Vgl. Appel (Mitbestimmung) S. 81 f.; Albach (Willensbildung) S. 30 ff.; Weddigen (Begriff) S. 16; Burghardt (Mitbestimmung) Sp. 1374; Voigt (Mitbestimmung) S. 102.
 - 4) Vgl. Fässler (Modelle) S. 20 ff.

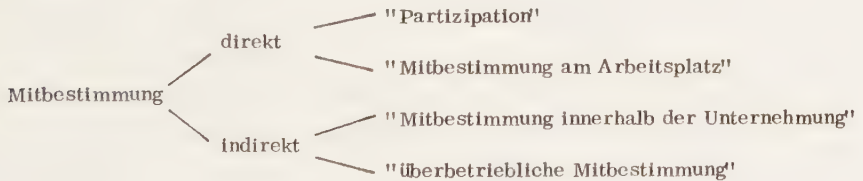
- (1) Der Einflußnehmende kann direkt auf den Entscheidungsprozeß einwirken, durch faktisches Mitentscheiden im Rahmen seiner betrieblichen Aufgabenerfüllung. Diese Form der direkten Teilnahme am Willensbildungsprozeß als Element eines kooperativen Führungsstils wird als Partizipation bezeichnet.¹⁾ Je höher sein hierarchischer Rang ist, je eher er in den Entscheidungsprozeß eingeschaltet wird, desto größer ist die Wirkung seiner Einflußnahme. Daneben besteht die Möglichkeit der direkten Mitbestimmung des einzelnen Arbeitnehmers über gesetzlich oder arbeitsrechtlich abgesicherte Individualrechte,²⁾ wie z.B. das Beschwerderecht, das Recht der Einsicht in die Personalakte. Diese Individualrechte der §§ 81 ff. BetrVG beschreiben den Begriffsinhalt "Mitbestimmung am Arbeitsplatz".³⁾

Der direkten Mitbestimmung steht die indirekte Mitbestimmung gegenüber. Der einzelne Arbeitnehmer verfügt nur über Kollektivrechte. Seine Interessen werden durch von ihm in Wahlen oder durch die bestehende Gesellschaftsordnung legitimierte Personen oder Institutionen wahrgenommen. Nicht mehr er selbst, sondern seine Vertreter, die sog. "Mitbestimmungsträger" nehmen am Entscheidungsprozeß teil. "Die indirekte Mitbestimmung schafft besondere Organe, die seitens der Belegschaft gewählt werden, so den Betriebsrat und den Wirtschaftsausschuß. . . . Die unmittelbare Einwirkung des Mitarbeiters äußert dieser durch seine Wahl, von da ab gilt für ihn nur noch die indirekte Mitbestimmung."⁴⁾ Die Einflußnahme erfolgt nach dem Repräsentationsprinzip, dessen in der Politologie diskutierte Problematik - die Frage der Identität der artikulierten Interessen der Vertreter und der Vertretenen - auch entsprechend für die Mitbestimmung gelten.⁵⁾

-
- 1) Vgl. Steinmann (Mitbestimmung) Sp. 2681; Hax (Organisatorisches Problem) S. 87, nennt diese Form "Mitbestimmung auf Grund von Arbeitsverhältnissen".
- 2) Zur Unterscheidung von Individual- und Kollektivrechten der Arbeitnehmer vgl. Roembeld (Betriebliche Mitbestimmung) S. 13 f.
- 3) Vgl. im einzelnen Vilmar (Arbeitsplatz); Steinmann (Mitbestimmung) Sp. 2682 f.
- 4) Fischer (Betriebsführung) S. 233.
- 5) Vgl. Fässler (Modelle) S. 25 ff.; Reber (Veränderung) S. 51 ff.

Die Gestaltung der indirekten Mitbestimmung innerhalb der Unternehmung kann sich am Konzept der direkten organisationsinternen Demokratie, das entsprechend rätendemokratischen Modellen eine enge Verbindung zwischen Basis und Repräsentanten gewährleisten soll - was, wie z.B. die jugoslawischen Selbstverwaltungssysteme zeigt, in Großbetrieben nur sehr unvollkommen realisiert werden kann - orientieren oder am Konzept der "repräsentativen organisationsinternen Demokratie", der das deutsche Mitbestimmungsmodell trotz der Gefahr der Oligarchisierung der Arbeitnehmervertretung gefolgt ist.¹⁾ Neben der indirekten Einflußnahme in Unternehmen üben Verbände, Kammern oder andere Institutionen des öffentlichen Rechts bzw. der Selbstverwaltung der Wirtschaft eine überbetriebliche indirekte Mitbestimmung aus.²⁾

Es ergibt sich damit folgende Übersicht:



- (2) Objekt der Mitbestimmung der Arbeitnehmer sind entweder der gesamte Willensbildungsprozeß der Unternehmung, einzelne unternehmenspolitische Teilbereiche wie Personal- oder Sozialbereich oder festumschriebene, eng begrenzte Entscheidungsinhalte, die auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie angesiedelt sein können.³⁾ Die Einflußdimension inhaltliche Reichweite findet damit im Objektbereich der Mitbestimmung ihre direkte Entsprechung.

1) Vgl. Steinmann (Mitbestimmung) Sp. 2682.

2) Vgl. Fischer (Betriebsführung) S. 233; Weddigen (Begriff) S. 18 f., S. 73 ff.; Küpper (Grundlagen) S. 17; Burghardt (Mitbestimmung) Sp. 1375.

3) Vgl. Fässler (Modelle) S. 27 ff.

- (3) Bei der Intensität der Mitbestimmung werden mehrere Beteiligungsformen differenziert, die z.T. auch Eingang in die Gesetzgebung gefunden haben.¹⁾ Grundsätzlich werden Mitentscheidungs- und Mitwirkungsrechte unterschieden. Bei Mitentscheidungsrechten - auch Mitbestimmung im engeren Sinn genannt - liegt eine echte Mitentscheidung der Arbeitnehmer vor, d.h. eine gleichzeitige oder nachträgliche Teilnahme an der formellen Beschlußfassung. Sie erfolgt entweder bei personeller Imparität - sog. unechte Mitbestimmung - oder in ihrer stärksten Form bei personeller Parität, - qualifizierte oder echte Mitbestimmung - . Diese letzte Form räumt in ihrer Wirkung "sämtlichen Beteiligten ein zwar nicht aufhebendes, aber hemmendes Vetorecht ein."²⁾ Die echten Mitentscheidungsrechte unterscheiden sich je nachdem, ob sie für alle Entscheidungen eines einzelnen Gremiums z.B. im Aufsichtsrat oder nur für einzelne Entscheidungen, z.B. die sozialen Angelegenheiten des § 87 BetrVG, gelten, und in der Auflösung des Konfliktfalles durch einen neutralen Mann, die Einigungsstelle oder das Arbeitsgericht.

Im Gegensatz zu Fischer folgen wir der Differenzierung des Betriebsverfassungsgesetzes und sehen Mitwirkung nicht als die Form der echten Mitentscheidung des Betriebsrates, sondern als eine schwächere Form der Mitbestimmungsrechte an. Bei den Mitwirkungsrechten kann zwar die Geschäftsleitung Entscheidungen gegen den Willen der Mitbestimmungsträger fällen, jedoch nur nach erfolgter Mitsprache. Diese werden in der Regel untergliedert in Informations-,³⁾ Anhörungs- und Beratungsrechte.

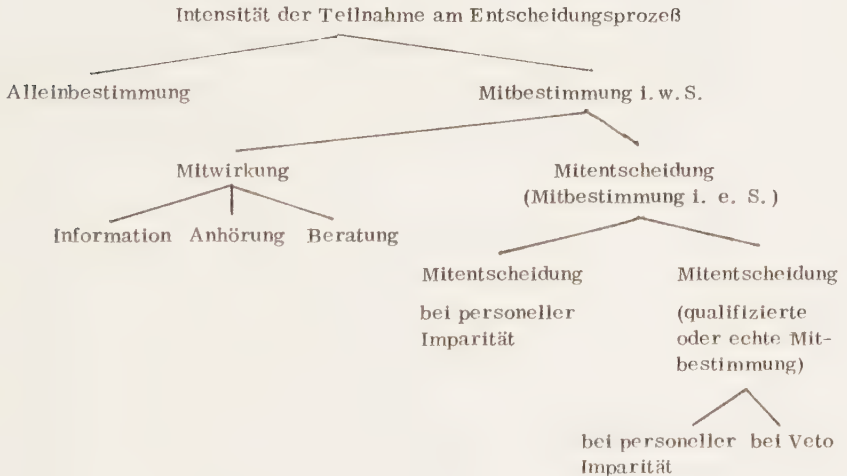
1) Vgl. Fitting-Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 84 f.; ähnlich auch Albach (Willensbildung) S. 430 ff.; Seidel (Willensbildung) S. 17 ff.; Tegtmeyer (Wirkungen) S. 34 f.; Apel (Mitbestimmung) S. 80 ff.

2) Fischer (Betriebsführung) S. 233.

3) Anderer Meinung Burghardt (Mitbestimmung) Sp. 1374, der Information auf Grund der passiven Rolle der Rezeptoren nicht mehr zu den Mitbestimmungsrechten zählt. Vgl. daher auch oben B 124.

Obwohl sie nicht an die Einflußwirkung der Mitentscheidungsrechte heranreichen, stellen sie dennoch eine wichtige Grundlage für die Einflußnahme dar. Sie können sogar im Zusammenhang mit anderen Einflußfaktoren in ihrer Wirkung mit Mitentscheidungsrechten gleichziehen. Vor allem spielt hierbei die organisatorische Ausgestaltung und der Zeitpunkt der Einflußnahme eine wesentliche Rolle.

Die folgende Systematisierung gibt einen Überblick über die Intensität der verschiedenen Beteiligungsformen der Arbeitnehmervertreter am Entscheidungsprozeß.



Aus semantischer Sicht analysiert Burghardt den Begriffsinhalt Mitbestimmung:

"Im Wort Mitbestimmung kann 'Bestimmen' in erster Linie als ein paritätisches, zumindest aber als ein nicht einfach zu majorisierendes Mit-Entscheiden (cogestion) der Arbeitnehmer in einem Entscheidungsbereich verstanden werden. ... Das 'Mit' in Mitbestimmung ist sowohl Hinweis auf ein gremiales (verbundenes) Handeln bei einem nicht notwendig gleichen intentionalen Inhalt der Interaktionen als auch darauf, daß

die traditionelle Allein-Bestimmung der Arbeitgeber partiell oder total aufgehoben wird. Auf diese Weise wird dem konventionellen Demokratisierungspostulat Rechnung getragen."¹⁾

Wobei auch Burghardt wenn nicht logisch, jedoch praxeologisch Mitwirkungsrechte einschließt.

- (4) Das vierte beschreibende Element ist die Legitimation der Einflußnahme der Mitbestimmungsträger. Die Teilnahme am Willensbildungsprozeß der Unternehmung beruht auf bestimmten Rechten, die Ausfluß unserer Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung sind. Durch gesetzliche Bestimmungen, die Verträge, Gewohnheitsrechte, organisatorische Anweisungen in der Unternehmung ergänzen und ausfüllen, wird die Teilnahme der Arbeitnehmer am Entscheidungsprozeß legitimiert, institutionalisiert und sowohl in ihrem Ablauf als auch in ihren Inhalten formal geregelt. Die Vorschriften anderer Gesetze, z. B. die Regelung des Aktiengesetzes für das Zusammenwirken von Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung, treten zu den verschiedenen Mitbestimmungsgesetzen hinzu.²⁾

B 32 Realtypische Erscheinungsform der Mitbestimmung als Untersuchungsobjekt

Entsprechend unserer Fragestellung grenzen wir Mitbestimmung für die realtypische Analyse auf folgende Definition ein: Mitbestimmung ist jegliche Form der Einflußnahme von gesetzlich legitimierten Vertretern der Arbeitnehmer auf den Entscheidungsprozeß einer Unternehmung in der Rechtsform der Personen- oder Kapitalgesellschaft. Es werden sowohl Fragen der Partizipation, der Mitbestimmung am Arbeitsplatz als auch der überbetrieblichen Mitbestimmung ausgeklammert.³⁾ Vernachlässigt wird auch die Mitbestimmung der leiten-

1) Burghardt (Mitbestimmung) Sp. 1374.

2) Vgl. Fässler (Modelle) S. 33 ff.

3) Analoge Definition: Weddigen (Mitbestimmung) S. 367; N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 8; Burghardt (Mitbestimmung) Sp. 1374; Küpper (Grundlagen) S. 18.

den Angestellten, da für sie entsprechend § 5 III BetrVG 1972 die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes nicht gelten.

B 321 Rechtliche Gestaltung der realtypischen Erscheinungsform

Für die formalrechtliche Ausprägung des so definierten Realtypus sind somit das Betriebsverfassungsgesetz vom 15. Januar 1972, i. V. mit § 76 und 77 des Betriebsverfassungsgesetzes vom 11. Oktober 1952, das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen- und Stahlerzeugenden Industrie vom 21. Mai 1951, sowie das Mitbestimmungsergänzungsgesetz vom 7. August 1956 und das Mitbestimmungsförderungsgesetz vom 29. November 1971 maßgebend. Im folgenden soll nur eine knappe Darstellung der rechtlichen Bestimmungen der geltenden Mitbestimmungsgesetzgebung gegeben und erläutert werden.¹⁾

Die Mitbestimmung in deutschen Unternehmen ist im wesentlichen dadurch gekennzeichnet, daß der Einfluß nicht direkt durch die Arbeitnehmer, sondern indirekt durch gewählte Repräsentanten artikuliert wird. Diese wirken auf den Willensbildungsprozeß der Unternehmung auf verschiedenen Ebenen in zwei sich ergänzenden Formen ein.

Im ersten Fall werden Arbeitnehmervertreter als gleichberechtigte Mitglieder in bereits bestehende Unternehmensorgane entsandt. Die Mitbestimmung wird in das auf die Alleinbestimmung durch das Eigenkapital ausgerichtete Unternehmensrecht integriert.²⁾ Die bestehenden formalen Strukturen werden nicht verändert. Ort,

1) Vgl. zu ausführlicheren Kurzdarstellungen u. a. Fischer (Betriebsführung) S. 234 ff.; Alewell (Auswirkungen) S. 151 ff., S. 203 ff.; N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 10 ff.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 47 ff.; Möller (Betriebsverfassungsgesetz) S. 7 ff.; Matschke (Mitbestimmung) S. 1 ff.; Buddäus (Entscheidungsprozeß) S. 67 ff.; Apel (Mitbestimmung) S. 94 ff.

2) Vgl. Alewell (Auswirkungen) S. 151 ff.

Objekt und Intensität der Einflußnahme der Arbeitnehmervertretung richten sich neben der Abstimmungsstärke innerhalb des Organs nach den generellen Aufgaben, die das Aktiengesetz und andere entsprechende Gesetze festlegen. Für den Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes wird der Aufsichtsrat durch betriebsinterne Arbeitnehmervertreter besetzt. (§ 76 ff. BetrVG 1952 in Zusammenhang mit § 129 BetrVG 1972). Im Montanbereich stehen bei der Mindestaufsichtsratsgröße von 11 Mitgliedern den 5 Vertretern der Anteilseignerseite 3 interne Arbeitnehmervertreter, 2 externe Arbeitnehmervertreter und der "11. Mann", der von beiden Seiten gewählt wird, gegenüber (§ 3 MitbestG). Objekte der Einflußnahme sind entsprechend der Aufgabenstellung des Aufsichtsrates¹⁾ die Wahl des Vorstandes, Genehmigung zustimmungsbedürftiger Geschäfte sowie die Überwachung und Kontrolle der gesamten Geschäftspolitik der Unternehmung. Die Integration der Mitbestimmungsträger in die Organe der Unternehmung ergänzt im Montanbereich die Person des Arbeitsdirektors, der als formalrechtlich gleichberechtigtes Vorstandsmitglied nicht gegen den Willen der Mehrheit der Arbeitnehmervertreter bestellt werden kann. (§ 13 MitbestG). Soweit die Geschäftsordnung, die nicht gegen den Willen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat verabschiedet werden kann, nichts anderes regelt, hat der Arbeitsdirektor auf Grund der gemeinschaftlichen Geschäftsführung des Vorstandes gegen jede Vorstandsentscheidung ein echtes Vetorecht. Seine potentiellen Einflußmöglichkeiten könnten damit die gleiche Intensität wie die paritätische Mitentscheidung annehmen.

Die Entscheidung von Mitbestimmungsträgern in die Organe der obersten Unternehmensspitze soll gewährleisten, daß die Arbeitnehmer an den Grundsatzentscheidungen der Unternehmenspolitik beteiligt werden, die maßgebend alle Entscheidungen untergeordneter Ebenen determinieren. Neben der Delegation in bestehende Organe institutionalisiert das Betriebsverfassungsgesetz ausgehend von der untersten Betriebsebene eine Reihe von neuen, selbständigen Gremien, die mehr den personellen, sozialen und arbeitsablauforganisatorischen Bereich tangieren.

1) Vgl. D 211

Im Zentrum dieser institutionalisierten Nebenhierarchie der Arbeitnehmervertretung steht der Betriebsrat. Er wird direkt von der Belegschaft gewählt. Seine Größe, Zusammensetzung und Aufgabengebiete sind gesetzlich festgelegt. Zur Verbesserung seiner Wirkungsmöglichkeit wird ein Teil seiner Mitglieder völlig freigestellt, während dies für den restlichen Teil nur zeitweise zur Ausübung ihrer Betriebsratstätigkeit und zum Besuch von Schulungs- und Fortbildungskursen möglich ist.

Bestehen in einem Unternehmen mehrere Betriebsräte, so müssen die einzelnen Betriebsräte einen Gesamtbetriebsrat wählen, der ihnen zwar nicht formal-rechtlich (§ 50, I BetrVG), jedoch faktisch übergeordnet ist. Während der einzelne Betriebsratskörper für Angelegenheiten seines Betriebes zuständig ist, werden durch den Gesamtbetriebsrat Angelegenheiten des Gesamtunternehmens oder mehrerer Betriebe, für die die sachliche Notwendigkeit einer einheitlichen Regelung besteht, mit der Unternehmensleitung verhandelt. Mit der Schaffung des Gesamtbetriebsrats ist die Interessenwahrnehmung der Arbeitnehmer wesentlich verbessert worden, da dem Vorstand ein direktes Gesprächsorgan auf Arbeitnehmerseite gegenübersteht. Auf Grund der wachsenden Bedeutung des Faktors Arbeit werden in zunehmendem Maße betriebliche Entscheidungen, vor allem im personellen Bereich, nicht mehr von der Betriebs- oder Werksleitung, sondern zentral von der Unternehmensleitung getroffen.¹⁾ Entsprechend kann auf Konzernebene ein Konzernbetriebsrat gebildet werden. Daneben existiert als weiteres Organ der Wirtschaftsausschuß als Informations- und Beratungsgremium zwischen Unternehmensleitung und Mitbestimmungsträgern in wirtschaftlichen Angelegenheiten.

§ 106 III BetrVG zählt einige Beratungsgegenstände auf. Jedoch kann fast jede Angelegenheit zum Beratungsgegenstand erhoben werden, soweit die Unternehmensleitung dadurch nicht das Geschäftsgeheimnis gefährdet sieht. Die Unternehmung hat so frühzeitig im Planungsstadium zu erfolgen, daß noch eine reelle Chance zur Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen besteht.²⁾

1) Vgl. Möller (Betriebsverfassungsgesetz) S. 16; Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 431.

2) Vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 773.

Vierteljährlich berichtet der Betriebsrat den Arbeitnehmern in der Betriebsversammlung (§ 42 BetrVG), zu der auch Unternehmensleitung und Gewerkschaften zu laden sind. Daneben bestehen noch besondere Organe zur Jugendvertretung (§ 60 ff. und § 71 ff. BetrVG) und zur besseren Information zwischen den einzelnen Betriebsräten die Betriebsräteversammlung, die jedoch keine Entscheidungskompetenz hat.

Während sich die Mitbestimmung in den Organen der Unternehmensleitung theoretisch auf alle Entscheidungen beziehen kann, umreißt das Betriebsverfassungsgesetz feste Entscheidungstatbestände, bei denen in unterschiedlicher Intensität für die Arbeitnehmervertreter Einflußmöglichkeiten bestehen.

Der Arbeitgeber ist an eine Zustimmung des Betriebsrates bei folgenden Sachverhalten gebunden;

- bei zwölf, in § 87 BetrVG genannten, Tatbeständen des Sozialbereiches, wie z.B. Arbeitszeit, Überstunden u. a.
- bei der Gestaltung von Personalfragebögen und Festlegung von Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 BetrVG)
- bei der Aufstellung von Richtlinien zur Einstellung, Versetzung und Umgruppierung von Arbeitnehmern (§ 95 BetrVG)
- bei der Durchführung betrieblicher Berufsbildungsmaßnahmen (§ 98 BetrVG)
- bei der Einstellung, Ein- und Umgruppierung bei Vorliegen von bestimmten vom Gesetzgeber genannten Gründen (§ 99, § 102 BetrVG)
- bei Entlassungen bei bestimmten vom Gesetzgeber genannten Gründen (§ 102 BetrVG)
- bei der außerordentlichen Kündigung von Betriebsratsmitgliedern (§ 103 BetrVG)
- bei der Entlassung von Arbeitnehmern, die den Betriebsfrieden gestört haben (§ 104 BetrVG)
- bei Betriebsänderungen zum Ausgleich oder Milderung wirtschaftlicher Nachteile für Arbeitnehmer durch den Zwang zur Herbeiführung eines Interessenausgleichs zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat (§ 112 f. BetrVG).

In den genannten Bereichen besteht für den Betriebsrat eine echte Mitentscheidungsmöglichkeit bzw. ein Vetorecht.

Gegenüber dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 sind im neuen Betriebsverfassungsgesetz von 1972 die Tatbestände über die der Betriebsrat zu informieren ist, erheblich erweitert worden. Die Information stellt nur eine einseitige Aktivität durch den Arbeitgeber dar. Deshalb ist sie in der Regel verknüpft mit Beratungsrechten des Betriebsrates. Es liegt damit eine zweiseitige Kommunikationsform vor. Informations- und Beratungsrechte bestehen bei:

- Beschwerden einzelner Arbeitnehmer (§ 85 BetrVG)
- Maßnahmen der Unfallverhütung und des Arbeitsschutzes (§ 89 BetrVG)
- der Gestaltung von Arbeitsplatz, -ablauf und -umgebung (§ 90 BetrVG)
- der Personalplanung (§ 92 BetrVG)
- der Förderung und Einrichtungen von Maßnahmen der Berufsbildung (§ 96, § 97 BetrVG)
- wirtschaftlichen Angelegenheiten im Wirtschaftsausschuß (§ 106 BetrVG)
- Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG).

Aufgrund der rechtlichen Regelungen ergeben sich theoretische Abstufungen der Variablen "Stärke des Mitbestimmungseinflusses". Eine Beschränkung der Operationalisierung dieses Variablenkomplexes auf die "legalen" Ausprägungen erweist sich jedoch als ungenügend, da die faktische Mitbestimmungsintensität um die gesetzlichen Ausprägungen schwankt. Die vorliegenden empirischen Untersuchungen bestätigen, daß die Realisierung der Mitbestimmung von den gesetzlich fixierten Normen abweicht. "Jede Analyse der tatsächlichen Mitbestimmungswirkungen wird zu dem - übereinstimmenden - Ergebnis gelangen, daß die faktische Wirkungsintensität der Mitbestimmungsträger, und zwar insbesondere des Betriebsrates, eine erhebliche Bandbreite aufweist: Sie reicht von einer hohen, z.T. über den gesetzlichen Rahmen hinausgehenden Wirkungsintensität bis hin zu einem Grenzwert nahe Null."¹⁾

1) Tegtmeier (Auswirkungen) S. 132; vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 179 ff.; 292, 501; ISMF (Kampfaufgabe) S. 174 ff., 245; Kliehm (Praxis) S. 130 ff., 161 ff.

Die Variable Mitbestimmung diskriminiert nicht nur innerhalb der gesetzlichen Wirkungsmöglichkeiten. Die empirische Messung des Mitbestimmungseinflusses darf sich daher nicht darauf beschränken, die reale Erscheinungsform der Mitbestimmung als eine Vielzahl unterschiedlicher gesetzlicher Regelungen zu begreifen und entsprechend zu untersuchen, sondern sie muß, um diesem realen Phänomen ausreichend Rechnung tragen zu können, Mitbestimmung umfassend als eine besondere Form des Gruppeneinflusses innerhalb der Unternehmung verstehen. Zur empirischen Untersuchung greifen wir daher auf die Dimensionen des oben skizzierten generellen Einflußmodells zurück. Die gesetzlichen Regelungen decken nur einen Teil der Dimensionen dieses allgemeinen Modells ab. Für eine erfolgreiche und vollständige empirische Analyse des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen sind daher alle relevanten Dimensionen des allgemeinen Einflußmodells auf die Mitbestimmung als einem speziellen Gruppeneinfluß im Unternehmen zu übertragen.

B 322 Auswirkungen der realtypischen Erscheinungsform für die Untersuchung

Für die Gestaltung des Untersuchungsdesigns ergeben sich neben den generellen Implikationen der Einflußtheorie spezielle Implikationen sowohl durch die gesetzliche Konstruktion der Mitbestimmung, als auch durch ihre faktische Handhabung in der täglichen Mitbestimmungspraxis. Ein Untersuchungskonzept verspricht nur dann erfolgreich zu sein, falls es alle relevanten Variablen annähernd vollständig erfaßt und, soweit es sich um die Analyse sozialer Systeme handelt, auch einzelne Individuen zur Berücksichtigung der Ausprägung von Persönlichkeitsvariablen einbezieht. Voraussetzung dafür sind möglichst einfache Systeme mit einer geringen Zahl von Systemelementen und überschaubaren Strukturen und Prozessen. Je größer und, damit einhergehend, je komplexer das zu untersuchende Objekt sich in der Realität darstellt, desto eher stößt die Forderung der vollständigen und validen Erfassung aller relevanten Variablen an die Grenzen der faktischen Durchführbarkeit und der angestrebten Wirtschaftlichkeit.

Für den Bereich der Mitbestimmung wäre dieser Idealfall gegeben, wenn der gesamte Einfluß auf der Grundlage einer einheitlichen gesetzlichen Basis von einigen wenigen in einem einzigen Organ zusammengefaßten Mitbestimmungsträgern ausginge, die in überschaubaren, formellen Strukturen mit nur einem Organ der Unternehmung verhandeln. Diese Ausgangslage ist eventuell in kleineren Unternehmen, die nicht die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft besitzen und in den Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes fallen, anzutreffen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es jedoch, ein Erhebungskonzept zu entwickeln, das die Messung des Mitbestimmungseinflusses auch in großen Aktiengesellschaften erlaubt. Das Design muß daher auch auf die ungünstigste Ausgangslage in diesem Kreis von Unternehmen abgestellt werden.

Die Ursache der Komplexität der formalen Aufbauorganisation der Mitbestimmung ist in dem zweigleisigen Vorgehen des Gesetzgebers zu sehen. Es werden sowohl eine größere Zahl selbständiger Organe der Arbeitnehmervertretung innerhalb der Betriebsverfassung institutionalisiert, als auch andererseits Mitbestimmungsträger in die bestehenden Organe der Unternehmung entsandt. Die unterschiedliche Ausnutzung des innerhalb der gesetzlichen Normen bestehenden Gestaltungsspielraumes zur Schaffung zusätzlicher, bzw. Ergänzung bestehender Beratungs- und Kommunikationsorgane zwischen den Mitbestimmungsträgern und der Unternehmensleitung, z. B. durch die Organisation der Arbeit des mitbestimmten Aufsichtsrates in unterschiedlich besetzten Aufsichtsratspräsidien und Ausschüssen, als auch die Konstituierung gemischter Kommissionen auf Betriebsratsebene, steigert die Komplexität. Der Gesprächspartner der Arbeitnehmervertreter - im Gesetz als Vorstand oder Arbeitgeber operationalisiert - ¹⁾ läßt sich nicht als einheitlicher Adressat lokalisieren. Das Pendant der Mitbestimmungsträger können Aufsichtsratsmitglieder, Gesamtvorstand, Vorsitzender des Vorstands, Personalchef, Abteilungs-, Werks- und Betriebsleiter und andere Repräsentanten des Managements sein. Auch hier wechseln für gleiche Entscheidungsinhalte im Unternehmensvergleich sowohl

1) Vgl. zur Person des Arbeitgebers als Organ der Betriebsverfassung Fitting, Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 80 f.

die Gesprächsebenen als auch die Partner auf beiden Seiten.

Das Fehlen, bzw. die mangelnde Aufgabenerfüllung eines Organs kann durch andere Organisationsformen völlig kompensiert werden. Die Nichtexistenz eines Wirtschaftsausschusses wird häufig damit begründet, daß er z.B. wegen der intensiven regelmäßigen und umfassenden Unterrichtung des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden durch die Geschäftsleitung überflüssig sei.¹⁾ Einen Eindruck von der Komplexität der organisatorischen Aufbaustruktur der Mitbestimmung im Unternehmen vermitteln die beiden folgenden Beispiele:

1) Vgl. Seidel (Willensbildung) S. 242; N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 134.



Obwohl die Organisation des Einflußprozesses noch nicht berücksichtigt ist, stellt sich bereits hier das Problem, wie die unterschiedlichen Erscheinungsformen der formalen Aufbaustruktur in einer Gesamtgröße zusammengefaßt werden können und eine Aussage über mehr oder weniger Mitbestimmungseinfluß in dem jeweiligen Unternehmen zulassen. Die Vielzahl der verschiedenen Erscheinungsformen und -ausprägungen in der Realität der Mitbestimmung erschwert die Konstruktion einheitlicher im Unternehmensvergleich verwendbarer Mitbestimmungsvariablen.

Darüber hinaus läßt die große Zahl möglicher Einflußobjekte und Einflußbeziehungen eine großzahlige, vollständige Erfassung aller relevanten Variablen des Mitbestimmungseinflusses als kaum realisierbar und unwirtschaftlich erscheinen. Die Aussage wird unterstrichen, wenn man auch Persönlichkeitsvariablen, was aus einflußtheoretischer Sicht unbedingt notwendig wäre¹⁾, erfassen wollte. Der Übergang von Organen auf die Mitglieder der Organe als Einflußsubjekte läßt die Zahl der zu untersuchenden Einheiten exponentiell steigen. So beschäftigten 1970 z. B. die Farbwerke Hoechst 416 Betriebsräte.²⁾³⁾ Eine vollständige Erhebung ihrer Persönlichkeitsmerkmale erweist sich als praktisch unmöglich. Da die Zahl der Mitglieder der einzelnen Betriebsratskörper an die Zahl der wahlberechtigten Arbeitnehmer der einzelnen Betriebsstätten gebunden ist, läßt ein Auszug der Tabelle des § 9 des Betriebsverfassungsgesetzes einen Eindruck über mögliche Größenordnungen zu:

Arbeitnehmer pro Betriebsstätte	Zahl der Betriebsratsmitglieder
...	...
...	...
301-600	9
601-1000	11
1001-2000	15
...	...
...	...
5001-7000	29
7001-9000	32
Je angefangene 3000	Jeweils 2 mehr

1) Vgl. Küpper (Grundlagen) S. 95 f.; Fässler (Modelle) S. 232 ff.

2) Vgl. Hromadka (Wirklichkeit) S. 64.

3) Vgl. zu empirischen Ergebnissen über die Größe von Betriebsräten Rupp (Auswirkungen) S. 40 ff.; Kliemt (Praxis) S. 21 f.; Blume (Normen) S. 47.

Die vorliegenden empirischen Untersuchungen zur Mitbestimmung gehen diesem Problem aus dem Weg, indem sie entweder nur die Organe als Ganzes sehen, sie in der Regel unter Vernachlässigung von Persönlichkeitsmerkmalen beschreiben und analysieren, ohne jedoch ihre Wirkung zu einer Gesamtvariablen des Mitbestimmungseinflusses zu integrieren,¹⁾ oder indem sie sich zur Verringerung der Komplexität und der damit verbundenen Schwierigkeiten im wesentlichen auf nur ein Organ beschränken.²⁾ Die Heranziehung eines Organs zur Messung der Mitbestimmung im Unternehmen ist mit zwei Problemen verbunden: welches ist das wichtigste Mitbestimmungsorgan, und kann man überhaupt den Anspruch erheben, mit nur einem Organ den Einfluß der Arbeitnehmervertreter in genügendem Umfang valide abgebildet zu haben.

Häufig wird der Aufsichtsrat als das alleinige und entscheidende Organ, in dem Arbeitnehmervertreter Einfluß auf die Unternehmung ausüben, angesehen. Der Betriebsrat als Mitbestimmungsorgan der niedrigeren und damit weniger bedeutenden Betriebsebene sei zu vernachlässigen.³⁾ Diese Ansicht entspricht dem generellen Gewicht, das die Betriebswirtschaftslehre dem Aufsichtsrat als Einflußorgan auf und Kontrollorgan für die Unternehmensleitung beimißt.⁴⁾ Entsprechend wird unterschieden zwischen Mitbestimmung auf Unternehmensebene über den Aufsichtsrat und Mitbestimmung auf Betriebsebene über die anderen Organe des Betriebsverfassungsgesetzes.⁵⁾ Indizien für die Rechtfertigung dieses Vorgehens könnten aus der gesetzlichen Zweiteilung in ein Betriebsverfassungsgesetz und in

1) So z. B.: N. N. (Mitbestimmungsenquete); Tegtmeier (Wirkungen); Voigt (Mitbestimmung); Neuloh (Betriebsstil); Blume (Zehn Jahre).

2) z. B. Aufsichtsrat bei Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat); Küpper (Grundlagen); Betriebsrat Kliemt (Praxis); Blume (Normen); Rumpp (Auswirkungen)

3) Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 434.

4) Jedoch zeichnet sich hier eine gewisse Meinungsänderung ab, vgl. Alewell (Auswirkungen) S. 151 ff.; Gutenberg (Funktionswandel) S. 1 ff.

5) Vgl. Alewell (Auswirkungen) S. 154 ff., S. 204 ff.

ein Unternehmensverfassungsgesetz abgeleitet werden. "Das neue Gesetz¹⁾ befaßt sich nur mit der Betriebsverfassung, nicht mit der eigentlichen Unternehmensverfassung und damit auch nicht mit der Beteiligung von Arbeitnehmern in Aufsichtsräten und Geschäftsführung juristischer Personen."²⁾ Obwohl der Gesetzgeber damit formell von der Zweiteilung in eine arbeitnehmernahe, vor allem auf Angelegenheiten im sozialen und personellen Bereich der täglichen Arbeitswelt ausgerichteten betrieblichen Mitbestimmung und in eine die wirtschaftlichen, personellen und sozialen Grundsatzfragen festlegende Unternehmensmitbestimmung ausgeht, werden gerade im BetrVG von 1972 durch die obligatorische Einführung des Gesamtbetriebsrates und durch die Erweiterung der Rechte des Wirtschaftsausschusses und der Mitbestimmungsrechte in besonderen wirtschaftlichen Angelegenheiten³⁾ die Grenzen zwischen unternehmerischer und betrieblicher Mitbestimmung verwischt. Beide Bereiche sind in der Realität verknüpft. "So bestimmen wirtschaftliche Entscheidungen auf Unternehmensebene unmittelbar die ökonomische Situation des Betriebes ... wie umgekehrt die Durchführung und Effizienz der Leistungserstellung, der Stil der Kooperation und die aus der betrieblichen Sphäre stammenden Daten unmittelbar auf die Entscheidungen der Unternehmensleitung zurückwirken."⁴⁾ Einstellungskriterien für einen einzelnen Arbeitnehmer z. B. besitzen absolut untergeordnete unternehmenspolitische Relevanz. Soweit sie sich aber auf die Gesamtheit der Belegschaft erstrecken, gewinnen sie an unternehmenspolitischer Bedeutung und wachsen aus der Betriebsphäre in die Unternehmenssphäre hinein.

1) Gemeint ist das BetrVG von 1972, Anmerkung des Verfassers.

2) Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 68; zur begrifflichen Auseinandersetzung: Betriebliche Mitbestimmung versus Unternehmensmitbestimmung vgl. Weddigen (Begriff) S. 19 ff.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 31 ff.; zur begrifflichen Auseinandersetzung: Betrieb versus Unternehmung vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 104 f.; Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 75 ff.

3) Vgl. § 106 BetrVG.

4) Tegtmeier (Wirkungen) S. 33; vgl. auch Voigt (Mitbestimmung) S. 68, S. 551; vgl. auch zur Unzweckmäßigkeit der Trennung Weddigen (Begriff) S. 21.

Der Gesamtbetriebsrat, bzw. der Betriebsrat haben in der praktischen Handhabung der Mitbestimmung eine Position erlangt, die zu Lasten anderer Organe weit über das vom Gesetzgeber vorgesehene Ausmaß hinausgehen.¹⁾ Der Aufsichtsrat ist also nicht das einzige hier zu berücksichtigende Organ des Arbeitnehmerinflusses. Es ist vielmehr zu überlegen, ob man sich nicht auf den Gesamtbetriebsrat bzw. falls dieser nicht vorhanden ist, den Betriebsrat, beschränken könnte.

Die unternehmenspolitische Bedeutung des Gesamtbetriebsrates beruht besonders auf der intensiven Kommunikation zwischen ihm und der Geschäftsleitung. Nach Beobachtungen der Mitbestimmungsenquete²⁾ hat eine zunehmende Verlagerung der Zusammenarbeit der Mitbestimmungsträger mit dem Vorstand vom Wirtschaftsausschuß und vom Aufsichtsrat weg hin zum direkten Kontakt zwischen Gesamtbetriebsrat und Vorstand stattgefunden. Wesentliche Fragen der Unternehmenspolitik werden nicht mehr im Aufsichtsrat, sondern mit dem Gesamtbetriebsrat möglichst frühzeitig und umfassend besprochen.³⁾ Diese Kontakte haben nicht mehr den Charakter von Vorgesprächen zu den Aufsichtsratssitzungen, sondern kommen einer kontinuierlichen Einbeziehung des Gesamtbetriebsrates in den unternehmerischen Willensbildungsprozeß⁴⁾ gleich.

Eine weitere Stärkung des Gesamtbetriebsrates ist darin zu sehen, daß in der Regel einige seiner Mitglieder gleichzeitig als interne Arbeitnehmervertreter dem Aufsichtsrat angehören.⁵⁾ Informationen, die ihnen in ihrer Eigenschaft als Betriebsrat vorenthalten werden, können sie in ihrer Eigenschaft als Aufsichtsratsmitglied erhalten. Sie werden damit zusätzlich in das Kommunikations- und Infor-

1) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 51 f.

2) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 51;

3) Andere Meinung: Blume (Sprachsymbol) S. 107. Er geht davon aus, daß im Montanbereich teilweise originäre Aufgaben des Betriebsrates in den Aufsichtsrat bzw. in den Sozialausschuß des Aufsichtsrates verlagert werden.

4) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 127.

5) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 33; Tegtmeier (Wirkungen) S. 271 f.; Blume (Norm) S. 184.

mationsnetz des Aufsichtsrates einbezogen und stehen dem Vorstand nicht mehr nur in der Betriebsrat-Arbeitgeber-Position des Betriebsverfassungsgesetzes¹⁾, sondern auch mit den Informations-, Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten des Aktiengesetzes ausgestattet gegenüber. Sich aber nur auf den Gesamtbetriebsrat zu beschränken, erscheint deshalb nicht sinnvoll, da seine Einflußwirkung von Unternehmung zu Unternehmung stark variiert und seine Bedeutung von der Stellung und der Existenz anderer Mitbestimmungsorgane abhängig ist. Wir stimmen deshalb Blume zu, der in seiner Untersuchung feststellen konnte, daß es in den Augen der Mitbestimmungsträger kein "Hauptorgan" der Mitbestimmung gibt. Aufsichtsrat, Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat werden als gleichgewichtig angesehen - als Elemente eines Systems, das als Ganzes zu sehen ist.²⁾

Die personellen Verflechtungen zwischen Gesamtbetriebsrat und Aufsichtsrat, die durch die häufige Mitgliedschaft der einzelnen Gesamtbetriebsratsmitglieder in weiteren Mitbestimmungsgremien verstärkt wird,³⁾ verbietet die Messung des Mitbestimmungseinflusses in einem Organ. Die Funktionshäufung bei einzelnen Arbeitnehmervertretern und die damit verbundene personelle Verklammerung der verschiedenen Mitbestimmungsorgane gewährleistet vielmehr eine einheitliche Wirkung. Die verschiedenen Institutionen und Regelungen der Mitbestimmung in der Unternehmung wirken als Ganzes, sie greifen ineinander.⁴⁾ Zur empirischen Erfassung des Einflusses ist es daher notwendig, die verschiedenen Organe und Einflußprozesse auf den verschiedenen Ebenen als ein zusammenhängendes Gesamtsystem zu verstehen und möglichst trotz der bestehenden Schwierigkeiten als Einheit zu erfassen, ohne dabei auf die Darstellung der Wirkung der Einzelorgane zu verzichten.

1) Vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 80.

2) Vgl. Blume (Zehn Jahre) S. 211 ff.

3) Vgl. Klümt (Praxis) S. 13.

4) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 120 f.

Damit ist sichergestellt, daß der Gesamteinfluß der Arbeitnehmervertreter erfaßt wird, unabhängig davon, in welchen Organen er in den einzelnen Unternehmen artikuliert wird. Entscheidend ist nicht, ob der Einfluß mehr durch den Aufsichtsrat oder den Betriebsrat oder durch einzelne Betriebsräte ausgeübt wird, sondern wie stark die Summe des Einflusses im ganzen ist.

Die Praktizierung der Mitbestimmung wirft weitere Probleme auf. Die wesentlichen Einflußaktivitäten werden aus den formalen Organen in den informalen Bereich verlagert. Überwiegend werden die formellen Beschlüsse der Gremien durch Vorentschlüsse außerhalb der offiziellen Sitzungen getroffen.¹⁾ Dies konnte Brinkmann-Herz durch die intensive Untersuchung der informellen Informations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern und der Geschäftsleitung bestätigen. Sie kommt zu dem Ergebnis, daß die informalen Beratungen die formalen Beratungen bei weitem quantitativ wie qualitativ - d. h. in ihrer Einflußwirkung - übertreffen und von den Aufsichtsratsmitgliedern als "potentiell effektivste Form der Mitbestimmung bevorzugt"²⁾ werden. Tegtmeier charakterisiert das Entscheidungsverhalten des Aufsichtsrates nicht als ein formales Überstimmen in den offiziellen Aufsichtsratssitzungen, sondern als ein Ringen um Übereinstimmung im informellen Vorfeld des Aufsichtsrates.³⁾ Entsprechend darf die 80 %ige Einstimmigkeit der Aufsichtsratsbeschlüsse im Betriebsverfassungsbereich und die 65 %ige Einstimmigkeit im Montan-Bereich⁴⁾ nicht als Indikator für Übereinstimmung zwischen den Interessengruppen interpretiert werden. Es kann vermutet werden, daß das oben Gesagte analog auch für die anderen Gremien der Mitbestimmung gilt.

Die Einflußanalyse muß daher in erster Linie an Entscheidungsprozessen und nicht

1) Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 330.

2) Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 150; vgl. auch S. 96 ff.; N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 36 f.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 87 f.;

3) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 113.

4) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 126.

an Institutionen ansetzen.¹⁾

Die oben getroffenen Unterscheidungen von aktiven und passiven Einflußprozessen und die damit verbundenen Erhebungsschwierigkeiten sind auch für den Einfluß der Mitbestimmungsträger relevant. Ein großer Teil ihrer Einflußaktivitäten wird durch die Unternehmenspolitik und die Entscheidungen des Managements bereits antizipiert.²⁾ Die Geschäftsleitung läßt sich dabei von Effizienzüberlegungen leiten. Wir vermuten, daß zwischen der zeitlichen Stabilität und Konstanz der Machtverteilung, dem Grad der Akzeptanz dieser Machtverteilungen durch beide Seiten und dem Umfang der passiven Einflußprozesse ein positiver Zusammenhang besteht.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Untersuchungskonzeption darauf ausgerichtet sein sollte, Mitbestimmung als eine Gesamtgröße im Unternehmen zu erfassen. Sie muß dabei die vom Gesetzgeber bereits geschaffene formale aufbau- und ablauforganisatorische Komplexität, die durch die unterschiedliche Handhabung der Mitbestimmung in verschiedenen Unternehmen erhöht wird, das Agieren im informalen Bereich und die Antizipation von Mitbestimmungseinflußprozessen berücksichtigen.

1) Vgl. ISMF (Kampfaufgabe) S. 140.

2) Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 330; Tegtmeier (Wirkungen) S. 78, S. 82, S. 115.

C METHODISCHE GRUNDLAGEN ZUR MESSUNG DES EINFLUSSES DER MITBESTIMMUNG IM UNTERNEHMEN

Empirische Einflußuntersuchungen werden in den Sozialwissenschaften im Rahmen der Kleingruppenforschung und der Community-Power-Forschung unter Verwendung einer größeren Anzahl unterschiedlicher Untersuchungsmethoden durchgeführt.

Die Methoden der Kleingruppenforschung – vor allem teilnehmende Beobachtung und Experiment – scheiden bei weiteren Überlegungen zur Entwicklung eines Untersuchungsdesigns für die empirische Messung des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen aus. Sie lassen sich nur unter großen Schwierigkeiten auf die empirische Analyse von komplexen, großzahligen, multipersonalen Sozialsystemen übertragen.

Dagegen sieht sich die Soziologie und Politologie bei der empirischen Lokalisierung von Einflußgruppen und der Analyse ihres Verhaltens in Gemeinden, gesellschaftlichen Teilbereichen bis hin zu staatlichen Gebilden mit methodischen Problemen konfrontiert, die mit denjenigen, die sich der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung bei der Einflußuntersuchung in Unternehmen stellen, vergleichbar sind. Sie entwickelte dafür im Rahmen der Eliten- und Community-Power-Forschung verschiedene methodische Ansätze.¹⁾ Im folgenden werden diese einzelnen Ansätze vor allem in ihren methodischen und theoretischen Implikationen kritisch dargestellt, um daraus Anhaltspunkte zur Entwicklung eines methodischen Instrumentariums zur empirischen Erhebung von Macht- und Einflußstrukturen und – prozessen im Unternehmen zu gewinnen.

1) Einen guten Überblick vor allem im methodischen Bereich zur Community-Power-Forschung gibt Ammon (Eliten); Scheuch (Macht) S. 1003 ff.; Polsby (Community Power) S. 157 ff.; Naschold (Steuerung) S. 142 ff.; zur Eliten-Forschung vgl. Stammer/Weingart (Politische Soziologie) S. 130 ff.

C 1 Positionsansatz

Untersuchungsobjekte des Positionsverfahrens¹⁾ sind Aufgabe, Kompetenz und Besetzungsverfahren formeller Spitzeninstanzen in staatlichen Institutionen, Gemeinden und anderen gesellschaftlichen Funktionsbereichen. Darüber hinaus werden der Rekrutierungsvorgang und die sozialen Merkmale der Inhaber dieser Spitzenpositionen erhoben, z. B. das Sozialprofil von Ministern, Parteiführern, hohen Beamten, Gewerkschaftsführern, Fernsehintendanten, Managern großer Unternehmen, Generälen usw. Diese Positionsträger sind dadurch charakterisiert, daß sie nach gesetzlichen Bestimmungen oder Vorschriften anderer formaler Ordnungen, die größte Entscheidungsbefugnis im jeweiligen Positionsbereich besitzen. Es sind Positionen, "von denen sie Gesetze machen können."²⁾

Durch die Kenntnis der Art und Stellung der Position im formalen Entscheidungsgefüge schließt man auf Zielrichtung und Umfang des Einflusses durch die Annahme, daß sich der Positionsinhaber entsprechend der sozialen Rolle seiner Position verhält.³⁾ Diese prognostizierten generellen Verhaltenserwartungen werden durch die Berücksichtigung der sozialen Merkmale des Stelleninhabers modifiziert. Alter, soziale Herkunft, Karriere, Ausbildung, Partei-, Verbands- oder Gruppenzugehörigkeit sind Variablen, die eine Aussage darüber zulassen, wieviel und welchen Einfluß er ausübt und welchen Erfolg er dabei haben wird. Durch den Vergleich der sozialen Merkmale einzelner Positionsinhaber innerhalb eines Entscheidungsgremiums werden Aussagen über Homogenität, Konfliktgrad, Effizienz und Entscheidungsergebnis dieses Gremiums getroffen.

1) In Deutschland vor allem angewandt zur Untersuchung gesamtgesellschaftlicher Eliten, Hauptvertreter Zapf und Dahrendorf; vgl. Scheuch (Macht) S. 1005 f.; und die einzelnen Beiträge in Zapf (Oberschicht).

2) Zapf (Oberschicht) S. 10.

3) Vgl. Stammer/Weingart (Politische Soziologie) S. 146 ff.

Dieser institutionalistische Ansatz geht von der theoretischen Implikation der Identität von formeller und faktischer Macht aus. Der Besitz einer formalen Spitzenposition ist identisch mit der Ausübung der völligen Kontrolle der entsprechenden Entscheidungsprozesse. Informelle Einfluß- und Entscheidungsvariablen werden völlig vernachlässigt. Im Vordergrund steht allein die "Power of Position"¹⁾. Ohne informale Aspekte der Einflußnahme völlig zu negieren, setzt dieser Ansatz voraus, daß alle wichtigen Funktionen in hochentwickelten komplexen Sozialsystemen formal organisiert sind, bedeutende Entscheidungen erst durch die Unterschrift der offiziellen Positionsträger wirksam werden.

Es besteht zwar die Gefahr, daß sich die Überbetonung des informellen Bereichs und die Behandlung der formalen verfaßten Organisation als "Scheinorganisation", wie sie bei vielen modernen Organisationssoziologen zu finden ist, im Fließsand des Subinstitutionellen verliert. Andererseits kann die alleinige Konzentration auf den formellen Aspekt von Sozialsystemen, die "ziemlich charakteristisch für die kontinental-europäische Wissenschaft, zum Teil auch für die dortige Soziologie"²⁾ und für die meisten Mitbestimmungsstudien ist, dazu führen, daß wesentliche Aspekte nicht erfaßt werden.

Die entscheidende Schwäche des Positionsverfahrens ist in seiner Ausgangsprämisse zu sehen, da formale Positionen nicht notwendigerweise mit Macht und Einfluß verknüpft sind.³⁾ Mit diesem Forschungsansatz würde n "the 'éminence grise', the king maker, the political boss, the confident"⁴⁾ nicht entdeckt werden. Der Institutionalisierungs- und Formalisierungsgrad von Einflußstrukturen ist nur eine von mehreren erklärenden Systemeigenschaften⁵⁾. Er kann nicht ex ante als einzige den Einflußerfolg bedingende Variable unterstellt werden.

1) Vgl. zur Unterscheidung Power of Person und Power of Position Bass (Leadership); vgl. ähnlich auch March (Measurement).

2) Vgl. Scheuch (Macht) S. 1005 f.

3) Vgl. Scheuch (Macht) S. 1006.

4) Dahl (Political) S. 27; vgl. auch Stammer/Weingart (Politische Soziologie) S. 143; Scheuch (Macht) S. 1005;

5) Vgl. D. 35

Neben dem wesentlichen Vorteil des Positionsansatzes, der in dem einfachen kaum aufwendigen Erhebungsverfahren mit leicht quantifizierbaren und überprüfbaren Variablen besteht, ist sein Wert in der deskriptiven Darstellung formaler Entscheidungsstrukturen zu sehen. Die erhobenen sozialen Merkmale formaler Entscheidungsträger können allenfalls als Teil der erklärenden Einflußvariablen herangezogen werden. Sobald aber mit diesem Verfahren als einzigem Einfluß in Unternehmen vollständig empirisch gemessen werden soll, ist dieser methodische Ansatz zum Scheitern verurteilt und führt wie bei der Elitenforschung¹⁾ in die Sackgasse.

1) Vgl. Stammer/Weingart (Politische Soziologie) S. 151.

C 2 Reputationsansatz

Im Reputationsansatz oder "reputational approach" wird Einfluß durch das subjektive Urteil von Sachverständigen empirisch erfaßt. Man glaubte damit, auf einfache Weise einen der Hauptnachteile des Positionsansatzes durch die mit diesem Vorgehen mögliche Berücksichtigung des informellen Bereichs als einem wesentlichen Aspekt des Einflußphänomens ausgeräumt zu haben und so die entscheidenden Männer im Hintergrund "entlarven" zu können.

Floyd Hunter untersuchte 1953 die Machtstrukturen in der 500.000 Einwohner zählenden Stadt Atlanta, im amerikanischen Bundesstaat Georgia.¹⁾ In diesem Projekt, das als der eigentliche Anfang der "community power" Forschung gilt²⁾, wurde zum erstenmal die Methode der Reputationstechnik systematisch zur Erforschung von Einflußstrukturen herangezogen.

In einem ersten Schritt wurden 175 Personen entweder durch Befragung der Bevölkerung oder durch die selektive Auswahl von Funktionsträgern entsprechend den Annahmen des Positionsansatzes ausgewählt. Aus diesem Kreis generiert die Befragung von unabhängigen, aber gut informierten örtlichen Persönlichkeiten, wie z.B. Richter, Sheriffs oder Lokalredakteure die eigentliche Machtelite - im Fall von Atlanta 14 Experten 40 "Mächtige" -³⁾. Mit dem Rückgriff auf sogenannte unabhängige Experten glaubte Hunter sowohl Beurteilungsfähigkeit als auch Objektivität der Urteilsabgabe gesichert zu haben. Anschließend interviewte er die Mitglieder dieser Kerngruppe dahingehend, wer in ihren Augen als der "biggest man in town"⁴⁾ gilt, oder welche zehn sie wählen würden, wenn es um die Durch-

1) Vgl. Hunter (Power Structure).

2) Vgl. Ammon (Eliten) S. 55.

3) Diese durch Experten vorgenommene Reduktion führte zu einer entscheidenden Veränderung der Zusammensetzung des Personenkreises, der durch das Positionsverfahren gewonnen worden war. Vgl. Hunter (Power Structure) S.262 ff.

4) Hunter (Power Structure) S. 268.

setzung wichtiger Stadtentscheidungen ginge, oder wen sie für gleich mächtig, mächtiger oder weniger mächtig als sich selbst halten würden.¹⁾

Diese Untersuchung, die neben ihrer Praktikabilität und ihrer Wirtschaftlichkeit vor allem durch die überzeugende Einfachheit mit der man mit einigen Interviews den scheinbar unlösbaren Gordischen Knoten der Einflußforschung durchschlagen zu haben glaubte, löste eine Flut ähnlicher Studien aus, die zwar im Kern leicht modifiziert ebenfalls auf dem reputativen Ansatz aufbauten.²⁾ Die Vertreter des reputational approaches verstanden ihn ursprünglich nicht als ein Teilinstrument, z. B. als eine explorative Studie oder als Teilergebnis, das durch andere Forschungsinstrumente noch abgesichert werden müßte, sondern als ein geschlossenes Instrumentarium zur Einflußmessung. Sie stützten sich dabei auf zwei Annahmen:

1. reputative Einflußverteilungen geben valide faktische Einflußverteilungen wieder,
2. ex existiert innerhalb eines Sozialsystems eine homogene Einflußgruppe.

Die theoretische Annahme, daß der subjektiv wahrgenommene Einfluß identisch ist mit dem tatsächlichen Einfluß, "perhaps the most fundamental objection"³⁾ gegen diese Methode, wird damit begründet, daß gegenüber den anderen Verfahren der Einflußforschung Einfluß umfassend, in all seinen Aspekten durch die Abgabe eines Expertenurteils erfaßt wird. Es gelingt, sowohl beobachtbare informale Einflußelemente, z. B. durch die Entdeckung eines "Pater Josephs, der grauen Eminenz von Richelieu oder von Präsident Wilsons Vertrautem Colonel House"⁴⁾, als auch nicht direkt beobachtbarer Einflußgrößen passiver Einflußprozesse⁵⁾

1) Vgl. dazu Hunter (Power Structure) S. 66 und S. 68.

2) Vgl. zur Beschreibung der verschiedenen Studien Ammon (Eliten) S. 81 ff.; Polsby (Community Power) S. 158 f.

3) Polsby (Community Power) S. 158; vgl. Naschold (Steuerung) S. 143.

4) Dahl (Political) S. 27.

5) Vgl. oben B 1211.

zu berücksichtigen. Das Expertenurteil stellt den einzigen Weg dar, die verschiedenen Aspekte und Dimensionen dieses komplexen sozialen Phänomens, soweit sie von Experten wahrgenommen werden, vollständig zu messen, sie entsprechend ihrer Relevanz zu gewichten und in einem abschließenden Bewertungsakt zu einem einzigen Gesamtwert zusammenzufassen. Da Einfluß auf der Aktion und Reaktion aufgrund der subjektiven Wahrnehmung bestimmter Stimuli beruhe, und sich letztendlich im Psychobereich einzelner Individuen abspiele, müsse man zu seiner Erforschung analog zur Einstellungsmessung auf die subjektive Einschätzung zurückgreifen.

Theoretisch wird die Annahme, daß der reputative Ansatz faktischem Einfluß sehr nahe komme, durch folgende Überlegung gestützt. March beschreibt diese Annahme in seinem 'Force-Conditioning-Model': Menschen haben Macht, weil man glaubt, daß sie Macht haben.¹⁾

Seine Kritiker bezeichneten den reputativen Ansatz als eine Meinungsbefragung über Macht und nicht als eine Untersuchung über Macht. Solange die Forscher, die die reputative Methode anwenden, ihre Ergebnisse nicht durch konkrete jederzeit überprüfbare, den Einfluß erklärende Fakten erhärten konnten, warf man ihren Untersuchungen mangelnde Validität und Reliabilität vor. Im einzelnen sind gegen das Heranziehen der Reputation als Maß der Einflußverteilung folgende Kritikpunkte vorzubringen:²⁾

- Auswahl der Experten
- eventuelle Uniformiertheit, Voreingenommenheit des Experten,
- der Untersuchungsansatz ist zu weit vom Einflußgeschehen entfernt, d. h. man verzichtet auf eine Prozeß- und Verhaltensanalyse.³⁾

1) Vgl. March (Power) S. 61; Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 191 f.; Cartwright (Influence) S. 27; vgl. auch Scheuch (Macht) S. 1004.

2) Zu den einzelnen Kritikpunkten vgl. Dahl (Political) S. 25; Wolfinger (Reputation) S. 637 ff.; Polsby (Community Power) S. 159. Diese drei gelten als die engagiertesten Gegner des reputativen Ansatzes und versuchten ihn durch ihre New Haven-Studie zu widerlegen.

3) Vgl. Scheuch (Macht) S. 1004; Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 49 ff., 87 f.

- unklare Fragestellung; Befragter und Forscher können unterschiedliche Auffassungen über den Begriff Macht haben;
 - Verwechslung von Machtpotential und Einflüßausübung,
 - Machtstatus könnte mit Einflüß gleichgesetzt werden,
 - Mögliche Orientierung an den formalen Positionen durch den Befragten.

Die zweite Grundprämisse der Existenz einer homogenen, geschlossenen Einflüßgruppe war ebenfalls heftigster Kritik ausgesetzt. Sie wurde von Politologen und Soziologen unabhängig von den Untersuchungen von Hunter mit der Frontstellung - Einflüßelite oder Vetogruppen - diskutiert.¹⁾ Als Ergebnis seiner Untersuchung sah Hunter seine These einer monolithischen Einflüßstruktur im gesellschaftlichen Bereichen oder Organisationen bestätigt. Die Annahme einer Einflüßelite als Spitze einer gesellschaftlichen Pyramide²⁾ - vergleichbar mit dem Modell der einzentrigen Willensbildung der Unternehmung - lag allen reputativen Studien zugrunde.

Einflüßtheoretisch bedeutet dies:

1. Einflüß wird in allen Entscheidungsbereichen von einer gleichen Gruppe von Personen in gleich starkem Maße ausgeübt,
2. Einflüß hat nicht Instrumental-, sondern Endzielcharakter. Er richtet sich auf die Steuerung des gesamten sozialen Systems.

Für das methodische Vorgehen folgt daraus, daß man von einem globalen, innerhalb des sozialen Systems ungeteilten Einflüß ausgeht und nicht nach einzelnen Einflüßobjekten, bzw. Entscheidungsbereichen differenzieren muß.

-
- 1) Einen guten Überblick über diese Auseinandersetzung gibt Stammer/Weingart (Politische Soziologie) S. 139 ff.
 - 2) In der Politologie vor allem in den USA von Mills vertreten, vgl. dazu Stammer/Weingart (Politische Soziologie) S. 140.

Dieser Behauptung widersprachen die sogenannten "Pluralisten"¹⁾. Sie gingen davon aus, daß es mehrere Einflußgruppen, sog. "Vetogruppen" gibt, die in verschiedenen Entscheidungsbereichen unterschiedlich starken, bzw. gar keinen Einfluß ausüben, und deren Aktivitäten vor allem auf die Wahrung des eigenen Interessenbereiches gerichtet sind.²⁾ Ein Forschungsansatz müßte daher entscheidungsobjektdifferenzierend vorgehen. Neuere empirische Untersuchungen auf Gemeindeebene stützten die theoretische Vermutung der Pluralisten. Aufgrund dieser Ergebnisse kann man nicht mehr von der generellen Fähigkeit der Einflußnahme sprechen. "Inhaltlich verschiedene Streitfragen sind für die Führungsgruppen verschiedener Sektoren nach Intensität und Inhalt unterschiedlich bedeutsam."³⁾ Entsprechend ändern sich die jeweiligen Koalitionen.⁴⁾

Der Methodenstreit über den "reputational approach" endete in einem Kompromiß: Man unterstellte a priori nicht mehr die generelle Existenz einer geschlossenen homogenen Einflußgruppe, sah aber das Expertenurteil als ein zulässiges Verfahren zur Messung von Einflußverteilungen. Jennings führte 1963 in Atlanta eine Replikationsstudie durch, der sowohl den entscheidungsgenetischen⁵⁾ als auch den reputativen Ansatz anwandte und vergleichend nebeneinander stellte.⁶⁾

1) Vgl. Polsby (Community Power) S. 159.

2) Hauptvertreter war dazu in den USA Riesman, vgl. Stammer/Weingart (Politische Soziologie) S. 140 ff.

3) Scheuch (Macht) S. 1014.

4) Vgl. die Darstellung verschiedener Untersuchungen bei Scheuch (Macht) S. 1014 ff. und die Arbeiten von Scoblen in Bennington und Dahl u. a. in New Haven; dargestellt von Ammon (Elite) S. 66 ff.; und Polsby (Community Power) S. 160.

5) Vgl. unten C 3.

6) Vgl. Jennings (Influentials).

Er kam zu dem Ergebnis, daß der reputative Ansatz nicht in dieser absoluten Form wie es Dahl getan hatte, zu verwerfen sei.¹⁾ Auch beim entscheidungsethischen Verfahren griff man in zunehmendem Maße auf reputative Elemente zurück, z. B. bei der Auswahl der Entscheidungsfelder oder in ersten explorativen Pilot-Studien.²⁾ Der reputative Ansatz wurde entschieden verbessert, die methodischen Mängel ausgemerzt³⁾, jedoch wurde bald der Punkt erreicht, bei dem nicht mehr von dem reputativen Ansatz als eine eigenständige Untersuchungsmethode zur Einflußanalyse gesprochen werden konnte.⁴⁾

Abschließend ist festzustellen, daß Einfluß als ein mehrdimensionales komplexes Phänomen nicht durch eine einzige, auf subjektive Wahrnehmung beruhende Größe gemessen werden kann. Jedoch bietet sich die Verwendung des reputativen Ansatzes immer dann an, wenn einzelne Einflußdimensionen nicht oder nur sehr schwer beobachtbar sind, was sowohl für die informelle Seite aktiver Einflußprozesse und für den gesamten Bereich der passiven Beeinflussung als auch für die Variablen des Einflußergebnisses zutrifft. Ein weiterer Vorteil ist in der Zusammenfassung einer Vielzahl einzelner Einflußelemente in einer die jeweilige Einflußsituation kennzeichnenden Gesamtgröße mit einem relativ geringen Erhebungsaufwand zu sehen. Zur Erhöhung ihrer Validität und Reliabilität ist es darüber hinaus notwendig, daß durch weitere zusätzliche methodische Schritte die oben angeführten Kritikpunkte möglichst weitgehend ausgeräumt werden.

1) Vgl. dazu Ammon (Eliten) S. 119.

2) Vgl. Scoble, (Leadership) S. 141.

3) Vgl. zu den einzelnen Studien und methodischen Veränderungen Ammon (Eliten) S. 61 ff. und S. 102 ff.

4) Vgl. Polsby (Community Power) S. 159.

C 3 Entscheidungsgenetischer Ansatz

Geht der Positionsansatz von der Frage aus, welche Personen besetzen Positionen, die einen legalen und formalen Einfluß ausüben können und der Reputationsansatz, wer wird für einflußreich gehalten, untersucht der entscheidungsgenetische Ansatz, wer nimmt an Entscheidungen teil und beeinflußt sie in welcher Form mit welchem Erfolg. "Ausgangspunkt dieses Vorgehens ist die Annahme, daß Macht sich in der Einflußnahme auf Entscheidungen konkretisiert."¹⁾ Zu diesem Zweck werden mehrere Entscheidungsprozesse differenziert und analysiert. Die Technik wird daher in der amerikanischen Literatur auch als Decision-Making- oder Issue-Approach bezeichnet.

Grundsätzlich können dabei zwei Spielarten unterschieden werden. In einer ersten Form versucht man Einfluß einzelner Personen durch die Häufigkeit ihrer Teilnahme an Entscheidungsprozessen zu messen. Abgesehen von dem Vorteil der leichten Operationalisierbarkeit dieses Indikators liegt seine entscheidende Schwäche darin, daß "participation or activity is not equivalent to power".²⁾ Daher wird in einer zweiten Form die Aktivität einzelner Personen entsprechend ihrem Determinierungsgrad gewichtet und bewertet.

Diese Entscheidungsprozeßanalyse, die bereits sehr früh in Form einzelner case-studies für bestimmte Entscheidungsobjekte angewendet wurde, entwickelten die Gegner des reputativen Ansatzes in der community-power-Forschung durch die Identifikation und Analyse mehrerer wichtiger kommunaler Entscheidungsbereiche als Alternativmethode systematisch weiter. Sie glaubten damit, die Haupteinwände mangelnder Objektivität, zu große Entfernung vom Einflußgeschehen und mangelnde

1) Scheuch (Macht) S. 1007; vgl. selbe Ansicht Irle (Macht) S. 30.

2) Dahl (Politics) S. 25.

Differenzierung unterschiedlicher Einflußobjekte beseitigt zu haben.^{1) 2)}

Die Vorteile des entscheidungsgenetischen Ansatzes liegen zum einen darin, daß er durch die Heranziehung verschiedener Entscheidungen dem Erscheinungsbild von Einflußkonstellationen in der Realität gerecht wird. Außerdem werden nicht Meinungen, sondern durch Dokumenten-, Protokoll- und Zeitungsanalyse, teilnehmende Beobachtungen und Tiefeninterviews mit Beteiligten in der Mehrzahl objektiv, jederzeit überprüfbare Daten erhoben. Die Kritik richtet sich daher mehr gegen "the analysis of data and the appropriateness of conclusions drawn from the data rather than the data gathering method of the studies."³⁾ Der dritte

1) Zum entscheidungsgenetischen Ansatz vgl. die Überblicke bei Ammon (Eliten) S. 76, S. 118 ff., Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 76 ff.; Naschold (Steuerung) S. 143 f., S. 153 f.; Dahl (Politik) S. 27 f.; Polsby (Community-power) S. 158; Stammer/Weingart (Politische Soziologie) S. 145 ff.; Scheuch (Macht) S. 1007 ff.

2) Die wichtigsten Studien sind:

1. Die Beschreibung sechs kritischer¹⁾ Entscheidungsobjekte in New York 1960 (vgl. Banfield, (Influence)).
2. Die von sieben Professoren durchgeführte Studie "decision in Syracuse" (vgl. Martin/Munger u. a. (Syracuse)).
3. Die komplexe Einzelstudie von Dahl in New Haven, die sich in drei Teile aufspalten läßt:
 - historische Analyse der Führungsgruppe
 - Einflußanalyse bei drei Entscheidungsobjekten (Nominierung zu öffentlichen Ämtern, Entwicklungsplan, Erziehungswesen)
 - Studie über Machtquellen in New Haven (vgl. Dahl (Who Governs))
4. Die entscheidungsgenetische Replikationsstudie von Jennings mit drei Objektbereichen in Atlanta, in der auch der reputative Ansatz angewendet wird (vgl. Jennings (Influentials)).
5. Die in 51 Kommunen durchgeführte Untersuchung zu den vier Problemkreisen Gemeindewahl, Stadterneuerung, Luftverschmutzung und Wohlfahrtsprogramm (vgl. Clark ((Community structure)). Diese Studie hebt sich von den anderen dadurch ab, daß zum ersten Mal nicht den Charakter einer case study in den einzelnen Kommunen hat, sondern großartig vorher theoretisch entwickelte Hypothesen prüft und damit einer Theorie des Entscheidungs- und Einflußverhaltens in Kommunen näher kommt. Zum anderen wird ein operationales, standardisiertes Untersuchungs-instrumentarium entwickelt.

3) Polsby (Community power) S. 158; anderer Auffassung: Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 49 ff.

Vorzug dieses Verfahrens sollte darin liegen, daß man durch Rekonstruktion und Analyse von Entscheidungsprozessen die Ziele der Einflußnahme, den Einflußvorgang und die Einflußnehmenden sowohl direkt als auch mehrdimensional erfaßt. Es ist mit diesem Verfahren möglich, Einflußnahme frühzeitig zu erkennen. Obstruktion und die generelle Rückwirkung auf die Einflußnehmenden werden nachweisbar. Ferner kann der Interaktionsprozeß zwischen den Einflußnehmenden nachgezeichnet werden.¹⁾ "This method is intended to penetrate the veils of official positions and overt partizipation in order to determine ... who really influence decisions."²⁾

Einwände gegen den entscheidungsgenetischen Ansatz sind zum einen in dem immensen zeitlichen wie finanziellen Forschungsaufwand zu sehen, vor allem, wenn man bedenkt, daß in der Regel nur drei bis vier Entscheidungen einer einzigen Gemeinde untersucht wurden.³⁾ Die inhaltliche Kritik richtet sich darüber hinaus gegen die Auswahl der Entscheidungsprozesse, die repräsentativ das Gesamteinflußverhalten eines Sozialsystems abbilden sollen. "War für die Reputationstechnik ein kritischer Punkt die Auswahl geeigneter Informanten, bei der Positionstechnik die Abgrenzung relevanter Positionen, so sind es hier erstmals nicht Personen, sondern Vorgänge, die Gegenstand der Erhebung werden. Die Forscher waren sich von Anfang an bewußt, daß nicht allen Entscheidungen das gleiche Gewicht als Indiz für Macht zukommt."⁴⁾ Entscheidungsobjekte wurden daher entweder anhand bestimmter Kriterien wie Stetigkeit, politische Relevanz, hoher Konfliktgrad, hohe Bedeutung für die Gesamtkommune ausgewählt oder sie wurden mit Hilfe des reputativen Verfahrens gewonnen.⁵⁾ Trotzdem ist es generell fraglich, ob

1) Vgl. Scheuch (Macht) S. 1026. Voraussetzung für die Einflußanalyse ist die Entwicklung von Entscheidungsverlaufmodellen. vgl. z.B. das Harvard-Modell abgedruckt bei Scheuch (Macht) S. 1024 ff.

2) Dahl (Who governs) S. 332; vgl. auch Jennings (Influentials) S. 9.

3) Polsby, (Community power) S. 158; Clark (Community Structure) S. 577.

4) Scheuch (Macht) S. 1008.

5) Vgl. Jennings (Influentials) S. 9; Clark (Community Structure) S. 579; Ammon (Eliten) S. 79, S. 74 Fn. 110, S. 119 und S. 101; Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 47; Scheuch (Macht) S. 1008.

von drei oder vier Entscheidungsbereichen auf das Einflußverhalten in anderen Bereichen geschlossen werden kann und allgemeine Aussagen über die Einflußverteilung des Gesamtsystems getroffen werden können. Der entscheidungsgenetische Ansatz liefert nur Einzelteile. Es besteht die Gefahr, daß mit diesem Vorgehen im Gegensatz zum reputativen Ansatz nur deskriptive Einzelstudien entstehen, die sich nicht zu einem Gesamturteil zusammenfügen lassen.¹⁾

Als eine weitere problematische Schwäche erwiesen sich die Operationalisierungen der Einflußstärke einzelner Personen. Entweder wurden sie gemessen durch die Zahl der Einflußaktivitäten ohne Differenzierung unterschiedlicher Einflußwirkungen, so z.B. Jennings, für den eine Person dann zum "key actor", d.h. zum Einflußnehmenden wird, falls sie initiiert, Prioritäten festlegt, Zustimmung gewinnt, legitimiert und ergänzt.²⁾ Oder falls differenziert wird, sind die Operationalisierungen so konkret auf das einzelne Entscheidungsobjekt ausgerichtet, daß sie mit anderen nicht mehr vergleichbar sind, bzw. nicht zu einer Gesamtgröße aggregiert werden konnten.³⁾ Eine andere Form der Messung des Einflusserfolges erfolgt durch den Vergleich der im Verlauf des Entscheidungsprozesses erkennbaren Ziele, offen artikulierten Interessen und wahrnehmbaren Einflußaktivitäten mit dem Inhalt des endgültigen Entschlusses. Artikulierte Interessen können aber unter Umständen taktischer Natur sein und sagen über die wahren Interessen des Einflußnehmenden wenig aus. Zum anderen läßt sich die Kausalität zwischen Einflußaktivität und Veränderung des Entscheidungsprozesses nur dann eindeutig festlegen, falls man ermitteln könnte, wie der Entscheidungsprozeß ohne Einflußnahme verlaufen wäre, was empirisch wohl kaum zu realisieren ist.⁴⁾ Darüber

1) Vgl. Jennings (Community Influentials) S. 9.

2) Jennings (Influentials) S. 158; vgl. auch bei Clark: Who initiated actions on the issue, who supported these actions, who opposed these actions, who negotiated with whom, whose views tended to prevail? (Clark (Community Structure) S. 580); ähnlich auch Dahl, der diese einzelnen Handlungen als persönliche Plus- oder Minuspunkte wertet. Der mit den meisten Pluspunkten ist der Mächtigste.

3) So Jennings (Influentials) S. 137.

4) Zum Kausalitätsproblem in der Machttheorie vgl. Luhmann (Kritik) S. 153; vgl. auch Dahl (Power) S. 410 f.

hinaus besteht die Gefahr, daß Aktivitäten als Einfluß erhoben werden, die keiner sind. Diesem von Dahl als Chamäleon-effekt bezeichneten Phänomen liegt die Beobachtung zugrunde, daß, falls es sicher ist, welche Meinung sich durchsetzen wird, eine bedeutend größere Zahl von Personen als ursprünglich beabsichtigt, diese Meinung unterstützen wird, um in jedem Fall auf der Siegerseite zu sein.

Abstimmungsergebnisse und Einflußaktivitäten werden damit falsch wiedergegeben.¹⁾

Diese Schwachstellen erkennen einige Vertreter des entscheidungsgenetischen Ansatzes in der Community-Power-Forschung - so Dahl: "There would be a great deal of growth in precision, if we would stop talking about power and influence and intend to use the exact operational language that specifies what we did."²⁾

Auch wenn man davon ausgeht, daß es gelingen würde, historische Entscheidungsprozesse mit dem angewandten Verfahren vollständig und objektiv zu rekonstruieren, was teilweise bezweifelt wird³⁾, so ist keineswegs sichergestellt, daß Einfluß vollständig abgebildet werden kann, was deklariertes Ziel dieses Ansatzes ist.⁴⁾ Formelle, beobachtbare Entscheidungsprozesse bilden nicht informale Einflußbeziehungen ab, die einen wesentlichen Aspekt des Einflußphänomens abdecken. Es kann zum Wesen des Einflusses gehören, daß, falls man ihn hat, ihn nicht zeigt, d. h. man versucht, die Einflußnahme weitgehend außerhalb des beobachtbaren Entscheidungsprozesses ablaufen zu lassen. Zum anderen ist nicht gewährleistet, daß die formell Einflußnehmenden wirklich die Einflußreichen sind und nicht Strohmännchen- bzw. Stellvertretungscharakter besitzen. Eine weitere Schwierigkeit der Beobachtung liegt im Verhalten, daß sich nach der "rule of anticipated reactions"⁵⁾ richtet. Der Beeinflusste handelt entsprechend den Wünschen des Beeinflussenden, d. h. er nimmt den aktiven Einflußprozeß vorweg.

1) Vgl. Cartwright (Influence) S. 26.

2) Dahl, zitiert nach Ammon (Eliten) S. 105, Fußnote 127.

3) Vgl. Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 49 ff.

4) Vgl. Wolfinger (Reputation); Naschold (Steuerung) S. 154.

5) Vgl. Simon (Notes) S. 505 f.

Wir sprechen in diesem Zusammenhang von passiver Beeinflussung.¹⁾ Obwohl der Beeinflusste das Handeln des Beeinflussenden bestimmte, konnte trotzdem keine Einflußaktivität innerhalb eines Entscheidungsprozesses beobachtet werden. Daraus ergibt sich die Konsequenz: je geschickter der eine das Verhalten und die Stärke des anderen vorausprognostiziert, um so schwieriger ist mit dem entscheidungsgenetischen Ansatz Einfluß zu analysieren.

Ein weiterer ernstzunehmender Einwurf wird von Bachrach/Baratz²⁾ in die Diskussion geworfen. Einfluß besteht zum größten Teil darin, Konflikte nicht offen auszutragen, sondern die Handlungsmöglichkeiten so weit einzuengen, daß nur noch unpolitische und unproblematische Entscheidungen gewählt werden. Einfluß ist nicht so sehr die Beeinflussung laufender Entscheidungsprozesse, sondern er zielt auf die Verhinderung oder die Selektion von einflußrelevanten Entscheidungsprozessen ab.³⁾ Der entscheidungsgenetische Ansatz läuft Gefahr, nur einen Teilaspekt des Einflußgeschehens zu erfassen. Eventuell sogar das unter Einflußgesichtspunkten unproblematische Decision-Making, nicht dagegen das einflußrelevante Non-Decision-Making.⁴⁾

In einer abschließenden Würdigung sind die Vorteile des entscheidungsgenetischen Verfahrens hervorzuheben: Das Anknüpfen an Entscheidungsprozessen an den eigentlichen Einflußobjekten in multipersonalen, sozialen Systemen, die Differenzierung unterschiedlicher Einflußvariablen und die Reliabilität der erhobenen Daten. Abgesehen von dem enormen Erhebungsaufwand ist dieses Verfahren jedoch nicht in der Lage, diejenigen Einflußvariablen, die sich einer direkten Beobachtung entziehen, zu messen.

1) Vgl. B 1211.

2) Vgl. Bachrach/Baratz (Nondecisions) S. 635; Naschold (Steuerung) S. 154; anderer Ansicht Scheuch (Macht) 1007, 1026.

3) Ähnliche Auffassung Luhmann (Kritik) S. 153 und 167 ff.

4) Unter diesem Aspekt ist die häufig zu beobachtende Auseinandersetzung um den Inhalt einer Tagesordnung verständlich.

C 4 Methodische Verfahrenspluralität als Alternative

Da jeder der diskutierten methodischen Ansätze in der Abbildung des Einflußphänomens in komplexen großen Organisationen Schwächen aufweist, empfiehlt es sich, jeweils die positiven Eigenschaften zu kombinieren und verfahrenspluralistisch vorzugehen. Dies entspricht auch dem Ergebnis des Methodenstreits der Community-Power Forschung. Standen anfangs die Fragen nach "dem richtigen" Verfahren im Vordergrund, änderte sich die Auseinandersetzung dahingehend, in welcher Form die einzelnen Ansätze am zweckmäßigsten zu kombinieren seien.¹⁾ "Nicht nur die Notwendigkeit bei bestimmten Gewichtungen zu fragen, sondern auch vor allem die grundsätzliche Erfahrung, daß die aktuelle Beteiligungsfunktion nicht alleiniges Kriterium für die Entscheidungsbildung sein kann, legt eine bewußte Einbeziehung reputativer Einzeltechniken nahe. Allgemein ausgedrückt: Den Möglichkeiten der Kombination verschiedener Untersuchungsinstrumente sollte weiter nachgegangen werden."²⁾

Zur Untersuchung des Mitbestimmungseinflusses in Unternehmen greifen wir daher auf Elemente aller drei Verfahren zurück. Als Einflußnehmende und Beeinflusste werden entscheidungskompetente Positionsträger der Arbeitnehmervertretung und des Managements ausgewählt. - Positionsansatz - . Die Analyse von mehreren Entscheidungsprozessen hinsichtlich der Ausprägung verschiedener Einflußdimensionen durch Indikatoren - entscheidungsgenetischer Ansatz - wird ergänzt durch die Erhebung der subjektiven Beurteilungen einzelner Einflußdimensionen - Reputationsansatz - , die entweder überhaupt nicht oder nur unter großen in keinem Verhältnis zum Validitätszuwachs stehenden Schwierigkeiten direkt beobachtet werden können.

1) Vgl. Scheuch (Macht) S. 1003.

2) Ammon (Eliten) S. 121; vgl. auch "Wenn ein jedes Verfahren seine Vorzüge, aber auch seine spezifischen Nachteile hatte, so sei eine Kombination von drei Techniken am ehesten geeignet, das Resultat unabhängig werden zu lassen von Vorentscheidungen." (Scheuch (Macht) S. 1008) - d. h. von der Wahl des Untersuchungsinstruments.

D KONZEPTION ZUR MESSUNG DES EINFLUSSES DER MITBESTIMMUNG IN UNTERNEHMEN

Anliegen der folgenden Ausführungen ist die Skizzierung der Meßkonzeption. Sie sollen das Incinandergreifen der einzelnen Meßelemente und -schritte, ihre Stellung und Aufgabe in einem Gesamtkonzept verdeutlichen. Eine eingehende Begründung, warum so verfahren wird, erfolgt dabei jedoch erst in den sich anschließenden, jeweils entsprechenden Abschnitten. Grundlage dafür sind die theoretischen und methodischen Vorüberlegungen (B, C). Dabei steht das Untersuchungskonzept im Spannungsfeld zwischen der Gewährleistung wissenschaftstheoretisch noch vertretbarer Validität und Reliabilität der Ergebnisse und der empirischen Machbarkeit bei einem möglichst geringen Forschungsaufwand.

Im Vordergrund des meßtheoretischen Interesses (D 1) ist die empirische Erfassung des Einflußergebnisses der Arbeitnehmervertretung im Unternehmen mit den drei originären Einflußdimensionen: Zielerreichungsgrad, Einengung des Handlungsspielraumes, Anteil an der Gestaltung des Einflußobjektes, und der weiteren Dimension: inhaltliche Reichweite des Einflußergebnisses. Voraussetzung dafür ist die Konkretisierung der thematischen Fragestellung: "Mitbestimmungseinfluß im Unternehmen" durch die die Einflußsituation konstituierenden Grundelemente: die Mitbestimmungsträger als Einflußausübende, die Unternehmensleitung als Beeinflußte und damit als mittelbares personales Einflußobjekt und mitbestimmungsrelevante Entscheidungen als direkte sachliche Einflußobjekte.

An die Ableitung der Entscheidungsbereiche (D 11), die als Meßorte für den Mitbestimmungseinfluß in Frage kommen, schließen sich Diskussionen über die Möglichkeit der Zusammenfassung der einzelnen Meßergebnisse zu höher aggregierten Größen an (D 12).

Bei der Messung des Umfanges der Einflußwirkungen am Einflußobjekt stehen im Gegensatz zu den erklärenden Variablen der Einflußgrundlagen und des Einflußprozesses methodische Aspekte im Vordergrund. Das Einflußergebnis wird nicht

durch die Erhebung von beobachtbaren Indikatoren, sondern durch die Erhebung von "subjektiven" Meinungsurteilen gemessen (D 13). Die Erhärtung und Abrundung der Wahrnehmungsurteile erfolgt entsprechend dem oben skizzierten Wirkungsmodell (B 121) durch die erklärenden Mitbestimmungsvariablen: Einflußgrundlagen (D 2) und aktiver Einflußprozeß (D 3). Da sie durch die Erhebung von hard-facts gemessen werden können, dienen sie neben der Deskription des Mitbestimmungseinflußprozesses vor allem der inhaltlichen Überprüfung und Abstützung der Skalierungen der Variablen des Einflußergebnisses (D 14).

D 1 Messung der Variablen des Einflußergebnisses der Mitbestimmung

D 11 Einflußobjekte der Mitbestimmung

Als Einflußobjekte der Arbeitnehmervertretung kann entweder das Unternehmen als Ganzes oder mehrere Entscheidungen im Unternehmen angesehen werden. Entsprechend kann der Mitbestimmungseinfluß entweder global in einer Größe als Einfluß auf das Unternehmen oder differenziert an mehreren Entscheidungen als Einfluß auf die einzelnen Entscheidungsobjekte gemessen werden. Beide Vorgehensweisen haben Vor- und Nachteile, sie sind jedoch keine sich gegenseitig ausschließenden Alternativen, sondern sie ergänzen sich vielmehr sinnvoll.

Der Weg der globalen Messung des Mitbestimmungseinflusses einer Größe wird vom Witte-Team im Rahmen des empirischen Forschungsprojektes "Wirtschaftliche Verfassung und Entscheidungseffizienz" gewählt.¹⁾ Wir entscheiden uns im Rahmen der vorliegenden Arbeit für die entscheidungsdifferenzierende Messung des Mitbestimmungseinflusses.

1) Vgl. Witte (Verfassung 76) S. 14 f., S. 35 ff.

D 111 Entscheidungsdifferenzierende Messung

Die entscheidungsdifferenzierende Messung erhält ihre Impulse sowohl aus der generellen Einflußtheorie als auch aus der Gesetzgebung zur Mitbestimmung und ihrer Praktizierung im Unternehmen.

Einfluß in sozialen Systemen manifestiert sich in dem Einwirken auf Entscheidungen: ¹⁾ auf den Entscheidungsprozeß und auf den abschließenden Akt des Entschlusses. Dabei wird auf die einzelnen Entscheidungen in unterschiedlicher Form und mit unterschiedlichem Erfolg Einfluß genommen. Einfluß hat damit eine zusätzliche inhaltliche Dimension, die nur durch die Differenzierung mehrerer Einflußobjekte, d. h. durch mehrere Entscheidungen gemessen werden kann. Für diese Differenzierung zwischen einzelnen Entscheidungen sprechen sowohl empirische Ergebnisse der Community-Power-Forschung ²⁾ als auch die empirische Messung der Machtverteilung zwischen Abteilungen in amerikanischen Unternehmen ³⁾ und der Machtverteilung zwischen einzelnen Unternehmensorganen in jugoslawischen Betrieben. ⁴⁾

Einen zweiten Anstoß zur Unterscheidung mehrerer Einflußobjekte gibt der Gesetzgeber. Er differenziert sowohl mehrere größere Entscheidungsbereiche als auch einzelne eng zugeschnittene Entscheidungen und räumt dabei der Arbeitnehmervertretung unterschiedliche Rechte der Einflußnahme ein. ⁵⁾ Entsprechend weisen em-

1) Vgl. dazu oben B 12: Vgl. Irlé (Macht) S. 30: "Sozialer Einfluß richtet sich auf unsere Wahlhandlungen, auf unsere Entscheidungen. Der beste Zugang zur Untersuchung sozialer Macht ist offenbar derjenige über die Beobachtung und Analyse von Entscheidungen. Vgl. auch Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 186; Pohmer (Macht) S. 81; Scheuch (Macht) S. 1022 ff.

2) Vgl. Dahl (Critique) S. 63 ff.; Ammon (Eliten) S. 66 ff.; Scheuch (Macht) S. 1015; Polsby (Community Power) S. 159 f.

3) Vgl. Hinings (Intraorganizational Power) S. 22 ff.

4) Vgl. Zupanov (Control) S. 100.

5) Im BetrVG von 1972 in der groben Aufgliederung: personale, soziale und wirtschaftliche Angelegenheiten, und der Fixierung besonderer Verfahrenstechnik bei einer Vielzahl konkreter Einzelfälle.
In der Person des Arbeitsdirektors des Montangesetzes, indirekt im Aktiengesetz in der Zustimmungspflicht des Aufsichtsrates zu bestimmten Entscheidungen.

pirische Untersuchungen, die ein entscheidungsdifferenzierendes Konzept zur Analyse der Mitbestimmung zugrunde legen¹⁾, unterschiedliches Einflußverhalten nach. Auch die Mitbestimmungsliteratur setzt sich in großem Umfang mit dem Ablauf, dem Inhalt, den möglichen Konflikten und den Ergebnissen von unterschiedlichen Entscheidungen, die von Mitbestimmungsträgern beeinflußt werden, auseinander.²⁾

Das entscheidungsdifferenzierende Vorgehen kann sowohl mikroskopisch an einzelnen Entscheidungsprozessen als auch makroskopisch an Entscheidungsbereichen ansetzen. Ein Entscheidungsbereich umfaßt eine größere Anzahl einzelner Entscheidungsprozesse, eines größeren Zeitraumes, die hinsichtlich des Entscheidungsobjektes identisch sind. Der Zusehnitt des Entscheidungsobjektes wird durch die jeweilige Fragestellung festgelegt. Dieser für die Analyse der Unternehmenspolitik in der Regel angewandte Ansatzpunkt wird auch in den meisten Mitbestimmungsuntersuchungen aufgegriffen. Mikroskopisch gehen dagegen bei der Einflußanalyse Soziologen und Politologen in der Community-Power-Forschung vor.³⁾

Zur Anwendung der einzelnen Verfahren ergeben sich folgende Überlegungen:

- (1) Einflußnahme wird in einzelnen Entscheidungsprozessen wirksam. Sie eignen sich daher am besten zu einer validen und reliablen Analyse von Einflußvorgängen.
- (2) Die vollständige Rekonstruktion von Entscheidungsprozessen erweist sich als

1) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 47 ff.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 165 ff.; ISMF (Kampfaufgabe) S. 155 ff.; S. 231 ff.; Kliemt (Praxis) S. 161 ff.; Blume (Norm) S. 98 ff.; Voigt (Mitbestimmung) S. 224, S. 356 ff.

2) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 21, S. 76 ff.; Küpper (Grundlagen) S. 152 ff., S. 168 ff., S. 172 ff.; Buddäus (Entscheidungsprozeß) S. 71 ff., S. 132 ff.; Luetjohann (Paritätische Mitbestimmung) S. 16 ff.

3) ebenso Knorpp (Einfluß).

sehr aufwendig.¹⁾

- (3) Ein einzelner Entscheidungsprozeß bildet im Gegensatz zu der Analyse von Entscheidungsbereichen nur ein sehr geringes Spektrum der Gesamtprozesse, der Unternehmung ab. Es ist nicht sichergestellt, daß von einem einzelnen Entscheidungsprozeß mit genügend hoher Repräsentativität auf einer Vielzahl ähnlicher Entscheidungsprozesse mit demselben Inhalt geschlossen werden kann.
- (4) Zum Vergleich der Einflußverhältnisse in verschiedenen Unternehmungen ergibt sich für die Auswahl der Meßobjekte die Notwendigkeit ihrer Vergleichbarkeit. Im Gegensatz zu Entscheidungsbereichen besteht kaum die Chance, mehrere einflußtheoretisch relevante Entscheidungsprozesse zu finden, die hinsichtlich ihrer Entscheidungsstruktur völlig identisch sind.
- (5) Die Messung der Einflußverhältnisse soll einer gewissen zeitlichen Stabilität unterliegen. Bei der Analyse eines einzelnen Entscheidungsprozesses besteht eher die Gefahr seiner Veränderung in einem zeitlichen Ablauf. Die Analyse einzelner Entscheidungsbereiche basiert auf der Zusammenfassung mehrerer bestimmter Entscheidungsprozesse eines Zeitraumes. Durch die Durchschnittsbildung wird der zeitlichen Veränderung entgegengewirkt.
- (6) Es muß davon ausgegangen werden, daß zwischen Mitbestimmungsträgern und der Unternehmensleitung nicht nur Kompensationsgeschäfte zwischen einzelnen Entscheidungsbereichen, sondern auch in zeitlicher Hinsicht zwischen einzelnen Entscheidungsprozessen gleichen Inhaltes stattfinden. Dieser Kompensationsausgleich zwischen einzelnen Entscheidungsprozessen erschwert eine valide Analyse der Einflußverhältnisse. Durch den Rückgriff auf eine größere Zahl von Entscheidungsprozessen gelingt es eher, die Kompensationsvorgänge zu erfassen und damit zu eliminieren.

1) Vgl. dazu den Aufwand, der notwendig war zur Rekonstruktion eines Entscheidungsprozesses durch das Witte-Team, Witte (Materialien).

Die mikroskopische Analyse einzelner Entscheidungsprozesse eignet sich entweder für Fallstudien bei einem Unternehmen oder zur Analyse eines einzigen gleich gelagerten Prozesses in einer größeren Anzahl von Unternehmen. Für die Messung des Einflusses der Mitbestimmung, die über das Ausmaß des Einflusses bei mehreren Entscheidungen in mehreren Unternehmen Auskunft geben soll, halten wir Entscheidungsbereiche als Meßorte der Einflußobjekte für eher geeignet.

D 112 Auswahl der Entscheidungsbereiche

D 1121 Auswahlkriterien

Zur Auswahl der Entscheidungsbereiche, die als Einflußobjekte der Mitbestimmung in Frage kommen, ergeben sich entsprechend der oben skizzierten Problemstellung folgende Auswahlkriterien:

- (1) Es sollte sich um Entscheidungsbereiche handeln, die in den potentiellen Einflußbereich der Mitbestimmungsträger fallen, d.h. sie müssen durch das Zielssystem der Mitbestimmungsträger abgedeckt werden.
- (2) Die ausgewählten Entscheidungsbereiche sollten auch tatsächlich von den Mitbestimmungsträgern beeinflussbar sein.
- (3) Bei der Auswahl der Entscheidungsbereiche zur Messung des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen muß sichergestellt sein, daß diese Entscheidung nicht nur klassische Mitbestimmungsentscheidungen sind, bei denen in allen Unternehmungen hoher Mitbestimmungseinfluß traditionsgemäß vorhanden ist, sondern daß sie im Beziehungsverhältnis zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung politischen Charakter besitzen.^{1) 2)}

1) Vgl. Fässler (Modelle) S. 20, S. 27 ff.

2) Vgl. zum politischen Charakter von Entscheidungen Dlugos (Unternehmenspolitik) Sp. 4096 ff.; Kirsch (Betriebswirtschaftspolitik) S. 24.

Sie sollten im Spannungsfeld der Auseinandersetzung stehen, d. h. in einem Unternehmen mit starker Arbeitnehmervertretung sind sie stark beeinflusst, dagegen in Unternehmen mit schwacher Arbeitnehmervertretung werden sie kaum beeinflusst.

Die Kriterien (1) bis (3) gewährleisten, daß im Unternehmensvergleich unterschiedliche Grade des Mitbestimmungseinflusses empirisch nachgewiesen werden können, d. h., daß der Einfluß der Mitbestimmung zu einer echten Variablen wird, die in der Realität in mehreren Ausprägungen existiert. Es ergibt sich keine Variable, wenn nur Entscheidungen gewählt werden, bei denen in allen Unternehmen überhaupt kein Mitbestimmungseinfluß nachgewiesen werden kann, bzw. wenn nur typische Mitbestimmungsentscheidungen erfaßt werden, bei denen in allen Unternehmungen die Arbeitnehmervertretung einen starken Einfluß hat.

- (4) Die Entscheidungen müssen in allen Unternehmungen als aktuelles Problem vorhanden sein, um untersuchbar und damit vergleichbar zu sein. Exzeptionelle Fälle wie z. B. Betriebsstillegungen, Massenentlassungen scheiden damit aus.¹⁾ Sie können nur in Monographien analysiert werden.
- (5) Die Entscheidungsbereiche müssen sich klar und operational abgrenzen lassen, d. h. in Meßgrößen umgesetzt werden können.
- (6) Es sollte möglichst das gesamte inhaltliche Einflußspektrum der Arbeitnehmervertretung abgedeckt werden.
- (7) Dem steht das Kriterium der Forschungsökonomie gegenüber, nicht zu viele Entscheidungsbereiche heranzuziehen.

1) auf Grund zu geringen Auftretens hält Blume (Norm) S. 181 Betriebsänderungen für ungeeignet.

- (8) Die einzelnen Entscheidungsbereiche sollten möglichst gleichgewichtig sein,¹⁾
um dem Problem einer zusätzlichen Gewichtung auszuweichen.²⁾

Die einzelnen Kriterien verhalten sich zueinander konfliktär. Eine Auswahl von Entscheidungsbereichen, die allen Kriterien genügt, kann nicht generiert werden. Sie muß unter pragmatischen Gesichtspunkten sowohl die Beeinflussungsabsicht, als auch die Beeinflussungsmöglichkeit der einzelnen Entscheidungen durch die Arbeitnehmersvertretung prüfen. Im folgenden werden mögliche Bereiche vor allem unter diesen beiden Aspekten diskutiert werden.

D 1122 Mitbestimmungsrelevante Entscheidungsbereiche

(1) Entscheidungsbereiche im Zielsystem der Mitbestimmungsträger

Theoretisch können zwei Grundverhaltensweisen des Gruppeneinflusses im Unternehmen unterschieden werden:

- a) alle Objektbereiche stehen im Einflußinteresse der Einflüßausübenden,
- b) nur bestimmte Objektbereiche stehen im Einflußinteresse der Einflüßausübenden.

Wir bezeichnen Verhaltensweise a) als "Totales Einflußverhalten", Verhaltensweise b) als "Partielles Einflußverhalten". Das totale Einflußverhalten ist am ehesten von der Unternehmensleitung zu erwarten, da man davon ausgehen kann, daß sie bei der Erfüllung ihrer Aufgabe versucht, alle Objektbereiche der

-
- 1) z. B. hat der Entscheidungsbereich Ausbildung in einem innovationsfreudigen, auf know-how angewiesenen Unternehmen wie IBM eine unternehmenspolitisch bedeutendere Rolle und ist damit einflußtheoretisch wichtiger als z. B. im Bergbau.
 - 2) Ähnliches Vorgehen bei der Auswahl von Entscheidungsobjekten wurde von Pugh (Organization Structure) S. 74, S. 96 ff. zur Messung des Programmierungsgrades angewandt.

Unternehmenspolitik bewußt zu gestalten.¹⁾ Theorien des Gruppenverhaltens gehen davon aus, daß einzelne Einflußgruppen nur bestimmte Bereiche entsprechend ihres Zielsystems zu beeinflussen versuchen.²⁾ Diese beiden Verhaltensmuster finden auf individualpsychologischer Ebene ihre Entsprechung auf der einen Seite in dem Machtstreben als dem globalen Erklärungsansatz, der sich auf alle Objekte richtet und vor allem in der traditionellen Machtdiskussion vertreten wird³⁾ und in der Motivklassifikation als differenzierenden Erklärungsansatz, z. B. in der Form der Maslow-Pyramide.⁴⁾

Auf Unternehmensebene spiegelt Eigentümerthese, Arbeitnehmerthese und Managementthese,⁵⁾ partiellen Einfluß und die Institutionsthese totalen Einfluß wider. Es muß daher im folgenden geprüft werden, welches Einflußverhalten für die Mitbestimmungsträger typisch ist.

Mitbestimmungsrelevante Entscheidungsbereiche können sowohl formell durch bestimmte generelle Merkmale als auch konkret inhaltlich entsprechend den konkreten Zielinhalten der Arbeitnehmervertreter beschrieben werden.

Es wird vermutet, daß Entscheidungsbereiche dann besonders mitbestimmungsrelevant sind, wenn die Konsequenzen einer anstehenden Entscheidung zu einem materiellen oder immateriellen absolut wie relativen Rückschritt für

-
- 1) Natürlich können in Abhängigkeit von Persönlichkeitsvariablen einzelner Mitglieder der Unternehmensleitung und kontextualer und unternehmenssituativer Variablen einige Objektbereiche im Vordergrund stehen. Ihre Berücksichtigung ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.
 - 2) Vgl. B. 21.
 - 3) Endzielcharakter der Macht, Einfluß als "eigener Wert", als Zweck, vgl. Fässler (Modelle) S. 23 f.
 - 4) Instrumentalcharakter der Macht, Einfluß als Mittel zum Zweck, vgl. dazu Krüger (Macht) S. 69 ff.; Hill (Organisationslehre I) S. 67 ff. und die dort angegebene Literatur.
 - 5) Vgl. Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 55, S. 56 f.

die Arbeitnehmer führen, wenn materielle und immaterielle Zuwachsraten zwischen den einzelnen Interessengruppen der Unternehmung aufgeteilt werden sollen, und wenn durch die Entscheidung der Zugang zu Machtpositionen innerhalb der Unternehmung geregelt wird. Entscheidungen, auf die diese Merkmale zutreffen, sind z. B. der Abbau von freiwilligen sozialen Leistungen, die Wahrung von Mitbestimmungsrechten bei einer Änderung der Rechtsform, Gewinnbeteiligungen und übertarifliche Gehaltszulagen, sowie die Besetzung von Führungspositionen innerhalb der Geschäftsleitung. Darüber hinaus ist anzunehmen, daß in expansiven Phasen mehr der Verteilungsaspekt, in restriktiven Krisenphasen der Sicherungsaspekt im Vordergrund steht. Weiter gehen wir davon aus, daß Entscheidungen zur Bestandserweiterung eine geringere Einflußnahme der Arbeitnehmervertretung auslösen als Entscheidungen zur Bestandsverteilung.

Eine Form der inhaltlich materiellen Beschreibung möglicher Entscheidungsobjekte setzt an potentiellen Einflußzielen der Arbeitnehmervertreter an. Diese Ziele sind das Ergebnis der Individualziele der einzelnen Arbeitnehmer, der Ziele der Gewerkschaften, soweit die Mitbestimmungsträger Gewerkschaftsmitglieder sind, bzw. bereit sind, deren Interessen zu berücksichtigen und den persönlichen Zielen der einzelnen Mitbestimmungsträger. In der Regel kann davon ausgegangen werden, daß die artikulierten Ziele der Arbeitnehmervertretung zwischen den individuellen Arbeitnehmerzielen und den übergeordneten Gewerkschaftszielen angesiedelt sind, wobei die Unterschiede nicht so sehr in den Zielinhalten, sondern in der Dringlichkeit und im Ausmaß der Zielverfolgung liegen.

Über die originären Individualziele von Arbeitnehmern herrscht in der Literatur weitgehend Einigkeit. Es werden genannt:

1. Sicherheit des Arbeitsplatzes,
2. höhere und gerechtere materielle Entlohnung,
3. sichere und humanere Arbeitsplatzgestaltung,
4. sicherere Altersversorgung,

5. geringere Arbeitszeit,
6. höhere innerbetriebliche Kommunikation,
7. höherer persönlicher Freiheitsspielraum, kooperativer Führungsstil,
8. mehr Mitbestimmung.¹⁾

Dieser Zielkatalog wird durch empirische Untersuchungen bestätigt.²⁾ Die Ziele sind in der Regel kurzfristiger Natur³⁾ und soweit sie als Forderungen artikuliert werden, gezielt auf die eigene Unternehmung gerichtet.⁴⁾ Sie berühren dabei mehr den operativen Bereich der Betriebssphäre als den politischen, administrativen Bereich der Unternehmenssphäre.⁵⁾ Die Zusammensetzung des Zielbündels und die Intensität der Zielverfolgung divergieren zwischen den einzelnen Unternehmungen in Abhängigkeit interner und externer Variablen, wie z. B. der konjunkturellen Lage der Mitarbeiterstruktur und dem Organisationsgrad.⁶⁾

Zusammenfassend kann von der Vermutung ausgegangen werden, daß das Einflußverhalten der Arbeitnehmer nicht total orientiert, sondern partiell orientiert ist. Es ist auf Entscheidungsbereiche ausgerichtet, die entweder ihr materielles Arbeitsentgelt, ihre beschäftigungspolitische Absicherung

1) Vgl. dazu Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 126 ff.; Fässler (Modelle) S. 22 ff.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 20 ff.; Küpper (Grundlagen) S. 141 ff.; Brüsch (Paritätische Mitbestimmung) S. 35 ff.; Schmidt (Grundlagen) S. 99 ff.; N. N. (Anhörung) S. 5; vgl. zur Ableitung von Arbeitnehmerzielen aus der Motivforschung Reber (Veränderung) S. 43 ff.

2) Vgl. zu einzelnen Ergebnissen die empirische Arbeit von Brüsch (Paritätische Mitbestimmung) S. 147; Briefs (Logik) S. 203 ff.; Neuloh (Betriebsstil) S. 220.

3) Vgl. dazu Küpper (Grundlagen) S. 141.

4) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquête) S. 130, S. 33; Tegtmeier (Wirkungen) S. 92 ff.; Blume (10 Jahre) S. 226 ff.; Voigt (Mitbestimmung) S. 324 ff.

5) Vgl. dazu die Ergebnisse von Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 131 ff.

6) Vgl. zur Auswirkung von Gewerkschaftszugehörigkeit und Nichtgewerkschaftszugehörigkeit auf die Rangfolge der Zielverfolgung Brüsch (Paritätische Mitbestimmung) S. 147; vgl. auch Tegtmeier (Wirkungen) S. 23 ff.

oder Probleme ihrer täglichen Arbeitswelt tangieren. Das Arbeitnehmerinteresse richtet sich auf den Personal- und Sozialbereich und auf die Realisation von Investitionen, soweit sie sich direkt oder indirekt auf ihren Arbeitsplatz auswirken. Sie sind nicht so sehr auf Entscheidungsbereiche der Unternehmensebene, sondern eher auf Bereiche, die auf der Werks- und Betriebsebene anzutreffen sind, ausgerichtet.

Die gewerkschaftlichen Mitbestimmungsforderungen lassen sich in drei Kategorien unterteilen.¹⁾

1. In sozialpolitische Ziele, die sich aus den Interessen der Arbeitnehmer ableiten²⁾ und damit mit diesen identisch sind.
2. In wirtschaftspolitische Ziele zur Verhinderung des Mißbrauchs der Befehlsbefugnis auf Betriebsebene, zur Kontrolle von Wirtschafts- und Marktmacht - besonders bei starker Konzentration auf nationaler und internationaler Ebene - auf Unternehmensebene und zur Steuerung der globalen Wirtschaftspolitik auf gesellschaftlicher und politischer Ebene.³⁾
3. In gesellschaftspolitische Ziele, die von der Würde des Menschen ausgehen, daraus die Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit und die Demokratisierung der Wirtschaft als Ergänzung einer demokratischen Gesellschaftsordnung ableiten. Eine Wurzel dieser Vorstellung entspricht dem ethisch normativen Bereich der kirchlichen Mitbestimmungsforderungen.⁴⁾

1) Vgl. Bensch (Mitbestimmung) S. 237 ff.

2) Vgl. dazu Küpper (Grundlagen) S. 143 ff.

3) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 20 ff.; Brenner (Perspektiven); Spieker (Multinationale Unternehmung) S. 105 ff.

4) Vgl. dazu Nell-Breuning (Mitbestimmung) S. 669 ff.; N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 18.

Die Artikulation und die Intensität der Verfolgung der einzelnen Ziele divergiert zwischen den einzelnen Gewerkschaften und innerhalb dieser entsprechend der politischen Einstellung der einzelnen Gewerkschaftsfunktionäre. Auch wenn man die unterschiedlichen politischen Richtungen innerhalb der Gewerkschaften berücksichtigt,¹⁾ richtet sich ihr potentielles Interesse auf alle unternehmenspolitischen Entscheidungen. Das gewerkschaftliche Einflußmuster orientiert sich damit mehr am totalen Einflußverhalten. Es ist tendenziell auf Bereiche der obersten Unternehmensebene ausgerichtet. Um ihre Interessen hinsichtlich eines Industriezweiges, der Gesamtwirtschaft oder der Gesamtgesellschaft durchsetzen zu können,²⁾ müssen sie das Gesamtverhalten der Unternehmung beeinflussen und nicht mehr nur einige direkt auf die Arbeitnehmer der Unternehmung bezogenen Bereiche. Die Ziele sowohl der Arbeitnehmer als auch der Gewerkschaften werden im direkten Beeinflussungsprozeß innerhalb der Unternehmung durch die Mitbestimmungsträger artikuliert. Durch das Einfließen der persönlichen Wertpräferenzen der jeweiligen Mitbestimmungsträger treten Veränderungen gegenüber den beiden ursprünglichen Zielsystemen ein. Bestimmungsgrößen für diese Wertpräferenzen sind Qualifikation, sozialer Status, Beziehung zur jeweiligen Entscheidungsgruppe³⁾, Sicherung der Wiederwahl, Sicherung des Einkom-

1) Vgl. Küller (Mitbestimmung) S. 21 ff. unterscheidet dabei fünf Richtungen:

1. Integrationistisch, volle Akzeptanz der bestehenden Ordnung, Mitbestimmung führt zur Berücksichtigung der Interessen aller am Unternehmen Beteiligten.
2. Partnerschaftsidee, ähnlich wie 1.) ausgehend von der christlichen Soziallehre, Würde des Menschen.
3. Reformistische Position, Demokratisierung der Gesellschaft durch Reformpolitik im Wirtschaftsbereich.
4. Revolutionäre Position, antikapitalistisch, Klassenkampf, wertedemokratisches Gedankengut.
5. Elitäre Richtung, Kommunismus, Übernahme der Staatsmacht, Diktatur des Proletariats.

2) Vgl. dazu Küpper (Grundlagen) S. 144; Blume (Normen), S. 190 ff.

3) Vgl. Küpper (Grundlagen) S. 142.

mens u.a.¹⁾ Eine empirische Befragung von Betriebsratsvorsitzenden ergab folgenden Erwartungskatalog der Mitbestimmungsträger:

Gegenstand der Mitbestimmungserwartungen	N= 423
1. Schutz vor Arbeitslosigkeit	71 %
2. Bessere Sozialleistungen	59 %
3. Schutz vor Ungerechtigkeiten	52 %
4. Einblick in wirtschaftliche Verhältnisse	52 %
5. Angenehme Arbeitsplätze	51 %
6. Gewinnbeteiligung	48 %
7. Bessere Bezahlung	38 %
8. Einschränkung der Arbeitgebermacht, Ausdehnung der Arbeitnehmermacht	29 %
9. Bessere Aufstiegsmöglichkeiten	26 %
10. Neuordnung der Eigentumsverhältnisse	21 %

Quelle: Kliemt (Praxis) S. 158.

Dabei ist zu beachten, daß gegenüber den individuellen Arbeitnehmerzielen materielle Erwartungen in den Hintergrund gerückt sind und dafür Fragen der Absicherung des sozialen Status im Vordergrund stehen. Anpassungs- und Identifikationsprozesse mit dem Verhandlungspartner, die sowohl durch die Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen als auch durch umfassende Beratungen mit der Geschäftsleitung entstehen, können bewirken, daß das ursprüngliche, partiell orientierte Zielsystem der Mitbestimmungsträger abgeschwächt wird, und sie tendenziell versuchen, alle Bereiche der Unternehmenspolitik zu beeinflussen. Der Mitbestimmungseinfluß verliert damit nicht seinen Instrumentalcharakter, sondern Mitbestimmung wird für den einzelnen Positionsträger zu einer eigenen Motivklasse, zu einem Wert an sich.²⁾ Ein

1) Reber (Veränderungen) S. 53; Voigt (Mitbestimmung); Kliemt (Praxis) S. 135 ff.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 22 ff.

2) Ein Verhalten, das man dem Personenkreis der Arbeitsdirektoren zuspricht. Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 212 ff.

verbindliches konkretes Zielsystem der Mitbestimmungsträger kann aufgrund der Komplexität und der Vielzahl der Faktoren, die auf seine Zusammensetzung einwirken, und über deren Art und Wirkung keine gesicherten Erkenntnisse vorliegen, nicht deduziert werden. Jedoch besteht die Vermutung, daß es sich neben Entscheidungsobjekten der Betriebs- und Werksebene auch um Entscheidungsobjekte der obersten Unternehmensleitung mit besonderer Ausrichtung auf den Personal- und Sozialbereich handelt. Diese Annahme stützen empirische Untersuchungen der Kommunikationsinhalte zwischen Mitbestimmungsträgern und der Geschäftsleitung und der Anträge von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat.¹⁾

Aufgrund der oben gemachten Ausführungen lassen sich jedoch Grundzüge eines Katalogs von mitbestimmungsrelevanten Entscheidungsbereichen aufgrund der Analyse der Ziele der Mitbestimmungsträger und der von ihnen vertretenen Bezugsgruppen skizzieren:

1. Der Einfluß der eher arbeitnehmerorientierten Mitbestimmungsträger wirkt sich auf Entscheidungsbereiche aus, die direkt und offensichtlich in ihren Konsequenzen auf den arbeitenden Menschen im Unternehmen gerichtet sind. Es sind dies auf der obersten Unternehmensebene Grundsatzentscheidungen im Sozial- und Personalbereich, auf Betriebs- und Werksebene die Durchführung dieser sozial- und personalpolitischen Grundsatzentscheidungen, die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen und -verhältnisse. Hinzu kommen Entscheidungen in der Realisationsphase "wirtschaftlicher" Angelegenheiten, die sich in ihrer Nebenwirkung direkt auf die Arbeitsumgebung niederschlagen (Umorganisation, Durchführung von Investitionen).
2. Der Einfluß der eher gewerkschaftlich orientierten Mitbestimmungsträger richtet sich auf die Steuerung der Gesamtunternehmung, d. h. ausgehend

1) Vgl. dazu Tegtmeier (Wirkungen) S. 274, 276, 279, 286 und Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 128.

von dem Sozial- und Personalbereich auf alle Grundsatzentscheidungen des Unternehmens.

Mögliche mitbestimmungsrelevante Einflußbereiche lassen sich damit durch zwei Dimensionen beschreiben: Grad der Betroffenheit der Arbeitnehmer und hierarchische Entfernung vom Arbeitnehmer.

Den Grad der Betroffenheit operationalisieren wir durch drei Klassen:

- Entscheidungen, die sich direkt auf die Arbeitnehmer auswirken. Entscheidungsinhalte sind "Arbeitnehmerfragen". Sie fallen im Sozial- und Personalbereich an (Klasse I)
- Entscheidungen, die sich nur in einer Nebenwirkung direkt auf die Arbeitnehmer auswirken. Bei diesen Entscheidungen steht die Lösung von wirtschaftlichen und technischen Sachverhalten im Vordergrund, zusätzlich wird zwangsläufig auch der Interessenbereich der Arbeitnehmer berührt. Sie fallen im Produktions-, Investitions- und Organisationsbereich an (Klasse II)
- Entscheidungen, die sich nur indirekt auf die Arbeitnehmer auswirken. Sie betreffen die Arbeitnehmer erst dann, wenn ihre Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmung zu Konsequenzen für die Arbeitnehmer führt. Es handelt sich dabei um Entscheidungen des sog. "reinen wirtschaftlichen Bereiches", z. B. Produktgestaltung, Absatz, Finanzierung (Klasse III).

Die Entfernung der Entscheidungen vom einzelnen Arbeitnehmer wird entsprechend der Einteilung des Mitbestimmungsrechtes durch die zwei Ausprägungen: Unternehmensebene und Betriebs- und Werksebene operationalisiert.

Der potentielle Einflußbereich der Mitbestimmungsträger als den Vertretern der Interessen interner Arbeitnehmer und der Gewerkschaften ergibt sich aus der Überlagerung der von beiden angestrebten Bereiche.

Abbildung 7: Potentieller Einflußbereich interner Arbeitnehmer

Grad der Betroffenheit Entfernung	Klasse I	Klasse II	Klasse III
Unternehmensebene			
Betriebs-/Werks- ebene			

Abbildung 8: Potentieller Einflußbereich der Gewerkschaften

Grad der Betroffenheit Entfernung	Klasse I	Klasse II	Klasse III
Unternehmensebene			
Betriebs-/Werks- ebene			

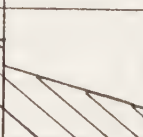
(2) Entscheidungsbereiche im Möglichkeitsfeld der Mitbestimmung

Das zweite Auswahlkriterium geht davon aus, daß gewährleistet sein sollte, daß der Mitbestimmungseinfluß auch eine Chance hat, geltend gemacht zu werden, d. h. die einzelnen Entscheidungsbereiche auch tatsächlich beeinflußt werden können. Abgesehen von Persönlichkeitsfaktoren, wie z. B. Informationsstand, Qualifikation, ist hier vor allem von den gesetzlich geschaffenen Einflußmöglichkeiten auszugehen. Durch die Teilnahme von Mitbestimmungs-

trägern an Aufsichtsratsberatungen und die daraus erfolgte Stärkung des Gesamtbetriebsrates gegenüber der Geschäftsleitung können theoretisch alle Entscheidungsbereiche der obersten Ebene im Rahmen der Möglichkeiten des Aktiengesetzes beeinflußt werden. Dabei ragt die Entscheidung zur Besetzung des Personalvorstandes heraus. Dies gilt für die Montanmitbestimmung in der Wahl des Arbeitsdirektors, der nicht gegen den Willen der Arbeitnehmer bestimmt werden kann (§ 13 I Montanbestimmungsgesetz), wie auch in abgeschwächter Form im neuen Mitbestimmungsgesetz (§ 33 Mitbestimmungsgesetz).

Ergänzend können auf Grund des Betriebsverfassungsgesetzes Entscheidungsbereiche, die sich mit der konkreten Umsetzung personal- und sozialpolitischer Grundsatzentscheidungen befassen, sowohl in der Planungsphase, als auch in der Realisationsphase auf Betriebs- und Werksebene mit unterschiedlicher Intensität beeinflußt werden. Hinzu kommen in abgeschwächter Form wirtschaftliche Fragen in den Wirkungsmöglichkeiten des Wirtschaftsausschusses.

Abbildung 9: Gesetzlich möglicher Einflußbereich

Grad der Betroffenheit Entfernung	Klasse I	Klasse II	Klasse III
Unternehmensebene			
Betriebs-/Werks- ebene			

Der gesetzlich skizzierte inhaltliche Einflußbereich entspricht im wesentlichen den durch die Analyse der Zielsetzung der Mitbestimmung skizzierten Objektbereichen. Das Gesetz folgt damit zum Teil dem "partiellen Einfluß" der Arbeitnehmer auf Betriebs- und Werksebene und dem eher politisch motivierten "totalen Einflußverhalten" von Gewerkschaftsvertretern auf oberster Unternehmensebene.

Der mögliche Einflußbereich wird nicht nur durch die gesetzlichen Möglichkeiten, sondern auch durch das Entgegenkommen und den Entscheidungsspielraum, den die Unternehmensleitung den Mitbestimmungsträgern überläßt, bestimmt. Ausschlaggebend dafür ist das Zielsystem, das die Unternehmensleitung zu verwirklichen sucht. Dieses Zielsystem ist das Ergebnis ihrer eigenen individuellen Ziele - Managerthese - und ihrer Verpflichtung gegenüber der Unternehmung als Ganzes - Institutions- und Leitungsthese - ¹⁾

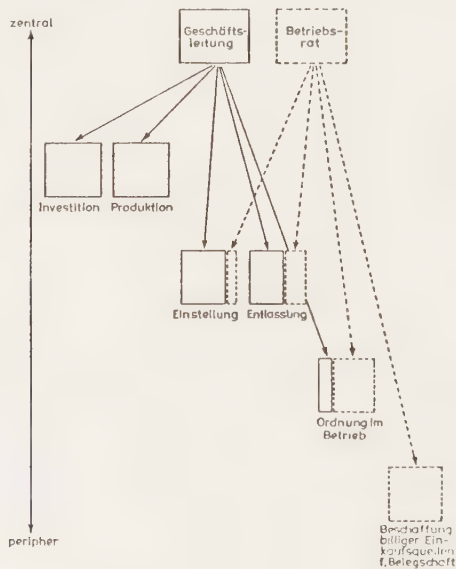
Als dritter Faktor ist die Übernahme des Zielsystems der Bezugsgruppe, mit der sich das Management am ehesten identifiziert, bzw. als deren Interessenverwalter es sich fühlt, zu berücksichtigen. Dies kann entweder bei einem starken Eigentümereinfluß die Vertretung der Interessen der Eigentümer, oder bei fortschreitend stärker werdendem Mitbestimmungseinfluß die Vertretung der Arbeitnehmerinteressen sein. Darüber hinaus wirkt eine Vielzahl anderer endogener und exogener Variablen, wie z.B. generelle Einstellung der Unternehmensleitung der Mitbestimmung gegenüber, auf den möglichen von der Unternehmung den Arbeitnehmervertretern zugestandenem Einflußbereich ein. Er kann daher von Unternehmung zu Unternehmung in einem sehr erheblichen Umfang divergieren. Zur Generierung von Entscheidungsbereichen als Meßobjekte genügt es jedoch von generellen in der Literatur geäußerten Annahmen ²⁾ auszugehen, die für die einzelne Unternehmung nicht zutreffen müssen.

1) Vgl. Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 55 ff.

2) Vgl. u. a. Kliemt (Praxis) S. 136 ff.

1. Die Unternehmensleitung ist bemüht, zur Sicherung ihrer Unabhängigkeit die Mitbestimmungsträger von den wichtigen unternehmenspolitischen Entscheidungen fernzuhalten und damit ihre Autonomie bei der Gestaltung der Unternehmenspolitik zu wahren.
2. Sie ist andererseits bemüht, sich bei personalen und sozialpolitischen Entscheidungen der Rückendeckung der Mitbestimmungsträger zu versichern.
3. Sie drängt darüber hinaus die Mitbestimmungsträger auf periphere Entscheidungsbereiche ab. Die Entscheidungsmöglichkeiten des Betriebsrates nehmen die Form von Ersatz- oder Scheinentscheidungen an. Es soll ihm der Eindruck vermittelt werden, "er könne autonome Entscheidungen fällen und er wird arbeitsmäßig belastet"¹⁾.

Abbildung 10: Schema der (rollenmäßigen) Zuständigkeiten zweier Entscheidungsinstanzen



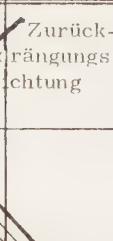
Quelle: Kliemt (Praxis) S. 137.

1) Kliemt (Praxis) S. 137.

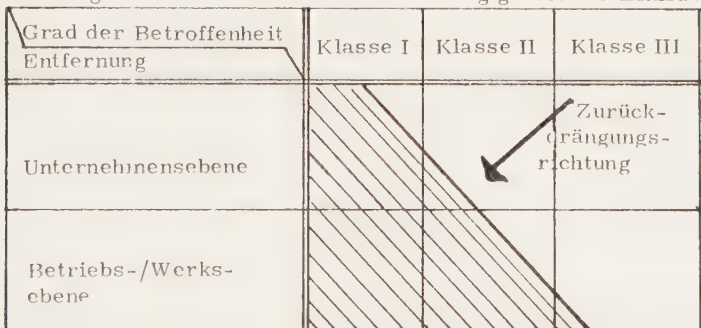
4. Die Unternehmensleitung bezieht Mitbestimmungsträger bei Entscheidungsobjekten auf Betriebs- und Werksebene mit ein, da diese erstens durch unternehmenspolitische Grundsatzentscheidungen bereits so weit vorstrukturiert sind, daß sie im wesentlichen kaum noch geändert werden können, und da man sich davon eine prinzipielle positive Auswirkung auf das Betriebsklima erwartet. Die Mitbestimmungsträger werden zusätzlich gegenüber den Arbeitnehmern mit in die Verantwortung gezogen.

Es ergibt sich damit folgende plausible graphische Darstellung des möglichen von der Unternehmensleitung akzeptierten Einflußbereiches für die Mitbestimmung.

Abbildung 11: Von der Unternehmensleitung geduldeter Einflußbereich

Grad der Betroffenheit Entfernung	Klasse I	Klasse II	Klasse III
Unternehmensebene			
Betriebs-/Werks- ebene			

Zurück-
grängungs-
richtung



Aus der Zusammenfassung der verschiedenen skizzierten potentiellen Einflußbereiche zeichnen sich die Konturen eines Untersuchungsfeldes ab, um den Einfluß der Mitbestimmung im Unternehmen einer ersten Analyse zu unterziehen. Der Forscher befindet sich in der gleichen Situation wie Archäologen, die ein frisches Grabungsfeld aufgrund von theoretischen Vorüberlegungen mit einem System von Versuchsgräben überziehen, um endgültige, und erfolgsversprechende Teile zu orten, die in einem zweiten Schritt einer genaueren und vollständigen Untersuchung unterzogen werden.

(3) Entscheidungsbereiche in der empirischen Mitbestimmungsforschung

Die empirische Mitbestimmungsforschung legt zur Beschreibung der Analyse der Mitbestimmung spezielle, auf den Inhalt und die Problematik zugeschnittene Entscheidungsbereiche vor. Tabelle I gibt einen Überblick über die verschiedenen, in der Untersuchung verwendeten Entscheidungen. Diese Auswahl kann als heuristischer Impuls bei der Generierung der Einflußobjekte dienen. Sie gibt zum einen wieder, welche Bereiche andere Forscher als relevant für die Erfassung der Mitbestimmung im Unternehmen ansahen. Darüber hinaus sind diese inhaltlich beschriebenen Entscheidungsbereiche im empirischen Feld getestet worden, d. h. ein gewisser Hinweis auf ihre Operationalität und empirische Anwendbarkeit ist gegeben.

Einen realtheoretischen Stellenwert besitzen dagegen die Ergebnisse empirischer Mitbestimmungsuntersuchungen. Als Indikator für den Inhalt eines möglichen inhaltlichen Einflußprofils können die Kommunikationsinhalte der verschiedenen Gremien und Ebenen der Mitbestimmung, die Art der Ausschüsse auf Aufsichtsrats- und Betriebsratsebene und die Anträge, die Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten stellten, angesehen werden. Tabelle II vergleicht die Häufigkeit des Auftretens bestimmter Kommunikationsinhalte in den verschiedenen empirischen Untersuchungen.

Zu Tabelle I:

Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 224 ff., S. 360 ff.; Blume (Normen) S. 100 ff., 117 ff., S. 180; Rump (Auswirkungen) S. 92 ff.; N. N. (Mitbestimmungsenquete), S. 42 ff.; Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat); Tegtmeyer (Wirkungen) S. 165 ff.; Kliemt (Praxis) S. 161 ff.; Pelcke (Tätigkeit) S. 135.

Tabelle I: Katalog mitbestimmungsrelevanter Entscheidungsbereiche

	Voigt	Blume	Rump	Biedenkopf	Brinkmann	Tegtmeyer	Kliemt	Peicke
Beschaffung								
Investitionspolitik	☒			☒	☒	☒		☒
Produktionsplanung	☒		☒	☒			☒	☒
Forschung u. Entwicklung (Produktqualität, Engineering)								
Marktstrategie			☒					
Preispolitik	☒							
Produktprogramm								
langfrist. Finanzierung						☒	☒	☒
Dividendenpolitik (Gewinnverteilung)				☒		☒	☒	
Beteiligung (Fusion, Kooperation, Konzentration)	☒			☒				
Jahresabschluß (Bilanzierung)			☒				☒	☒
Kompetenz der Unternehmensführung (Mitbestimmungsrechte)								☒
Gründung (Stillegung)		☒		☒				
Richtlinien der Geschäftspolitik (Zielfestlegung)				☒				
Auswahl der obersten Führungskräfte				☒	☒			☒
Beschäftigungspolitik	☒		☒	☒		☒		
Einzeleinstellung		☒	☒				☒	
Einzelentlassung		☒	☒				☒	
Ausbildung		☒	☒				☒	
Sozialpolitik	☒			☒		☒		
Tarifpolitik				☒		☒		
Arbeitsverhältnis (soziale Ordnung) (intern)							☒	
Beförderungen (Einstufungen)		☒					☒	
Gehaltsfestsetzung (Lohnfindung, Alters- versorgung, Gratifikationen)	☒	☒	☒					
Arbeitszeit- (Pausen-, Urlaubs-)regelung		☒	☒				☒	
Verwaltung betrieblicher Wohlfahrts- u. Sozialeinrichtungen		☒					☒	
Organisation								☒

Tabelle II : Häufigkeit der mitbestimmungsrelevanten Kommunikationsinhalte

Untersuchung Entscheidungsbereich	(11)	(12)	(21)	(22)	(31)	(32)	(40)
Vorstandsbesetzung	22	10					2
Umstrukturierungen (neue Produktions- zweige)	24	14					
Absatzstrategie	32	7					7
Produktionsfragen			57	88	68	80	11
Investitionsfragen	71	93	42	76	39		14
Forschung und Entwicklung							1
Gründung und Stillegungen	6	31					6
Beteiligungen	24	26					3
Bilanzfragen	57	52			31	71	10
Finanzierungsfragen			21	26	22	50	
Dividendenpolitik	22	7					
Sozialfragen			78	88			8
Personalfragen	37	64	10	7	81		6
Sonstige							28
Basis	262	42	262	42	295	196	7

Erläuterungen:

- 11: Die vier häufigsten Beratungsgegenstände im Aufsichtsrat im Betriebsverfassungsbereich aus der Sicht des Betriebsratsvorsitzenden, ¹⁾
- 12: die vier häufigsten Beratungsgegenstände des Aufsichtsrates im Montanbereich aus der Sicht des Betriebsratsvorsitzenden, ²⁾
- 21: Beratungsgegenstände der gemeinsamen Sitzungen zwischen Betriebsrat und Vorstand im Betriebsverfassungsbereich aus der Sicht des Betriebsratsvorsitzenden, ³⁾
- 22: Beratungsgegenstände der gemeinsamen Sitzungen zwischen Betriebsrat und Vorstand im Montanbereich aus der Sicht des Betriebsratsvorsitzenden, ⁴⁾
- 31: Beratungsgegenstände in Unternehmen ohne Wirtschaftsausschuß, ⁵⁾
- 32: Beratungsgegenstände in Unternehmen mit Wirtschaftsausschuß, ⁶⁾
- 40: prozentuale Verteilung der Gesamtinteraktion im Montanaufsichtsrat. ⁷⁾

Alle Angaben in Prozent von Hundert; abgesehen von (40) nicht auf Hundert addierbar.

1) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 276.

2) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 276.

3) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 283.

4) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 283.

5) Blume (Normen) S. 171 ff.

6) Vgl. Blume (Normen) S. 173 ff.

7) Vgl. Pelke (Tätigkeit) S. 78 f.

Tabelle III: Die Häufigkeit der Bildung von Aufsichtsratsausschüssen¹⁾
(Aufsichtsratspräsidium nicht berücksichtigt)

	Bildung absolut		ohne Arbeitnehmervertreter	
	BetrVG- Bereich	Montan- bereich	BetrVG- Bereich	Montan- bereich
Investitionsfragen	8	39	3	-
Personalfragen	16	35	11	2
Sozialfragen	7	8	1	-
Finanzierungsfragen	9	20	4	-
Bilanzierungsfragen	5	47	2	-

Tabelle IV: Ausschlußbildung auf Betriebsratsebene²⁾

Ausschuß für	Häufigkeit in %
Lohnfragen	78
Betriebliche Sozialleistungen	60
Wohnungswesen	18
Unfallschutz	41
Lehrlings- und Berufsausbildung	21
Schwerbeschädigte	6
Basis	491

1) Antworten des jeweiligen Vorstandsvorsitzenden, vgl. dazu Tegtmeier (Wirkungen) S. 274.

2) Erläuterungen: vgl. Blume (Normen) S. 80 ff.; Rump (Auswirkungen) S. 80 ff.

Tabelle V: Sachgebiete, auf die sich die Arbeitnehmeranträge im Aufsichtsrat bezogen¹⁾

	BetrVG-Bereich	Montan-Bereich
Investitionen	24	33
Umstrukturierung des Unternehmens	14	29
Personalangelegenheiten des Vorstandes	9	21
Ausgabe von Belegschaftsaktien	9	-
Sozialwesen	53	52
Basis	262	42

Eine Analyse der verschiedenen Ergebnisse, die nur unter Vorbehalt miteinander vergleichbar sind, stellt vier Bereiche in den Vordergrund: den Personal- und Sozialbereich, den Investitionsbereich und den Produktionsbereich. Tabelle II (21) und (22) geben Aufschluß über die Kommunikationsinhalte des Aufsichtsrates. Dabei bestätigt die Abweichungsanalyse zwischen dem stärkeren Mitbestimmungseinfluß im Montanbereich und dem schwächeren Mitbestimmungseinfluß im Betriebsverfassungsbereich eine Verlagerung der Häufigkeit der Themen entsprechend dem oben skizzierten potentiellen Einflußprofil der Mitbestimmungsträger. Die Untersuchungsergebnisse deuten tendenziell eher auf ein Einflußprofil, das dem Zielsystem interner Arbeitnehmer entspricht als auf ein gewerkschaftliches Profil. Die Themen der Aufsichtsratssitzungen, von denen vermutet werden kann, daß es sich dabei um eine Auswahl empirisch relevanter und unternehmenspolitischer Entscheidungen handelt, finden zum Teil ihre Entsprechung in den Beratungen zwischen Gesamtbetriebsrat und Vorstand. Auch die Aufsichtsratsausschubildung und die Arbeitnehmeranträge im Aufsichtsrat stimmen mit der Verteilung der Kommunikationsinhalte überein. Die Ausschubildung auf Betriebs-

1) Erläuterungen; Angaben des Betriebsratsvorsitzenden, vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 279.

ratschene bestätigt zusätzlich den theoretisch skizzierten Einflußbereich der Mitbestimmungsträger auf der Betriebs- und Werksebene.

D 1123 Ergebnis

Der endgültigen Auswahl wird das formale Grundschema, das der Analyse des potentiellen Einflußbereiches der Mitbestimmungsträger diene, zugrunde gelegt.

Abbildung 12: Raster des Einflußbereiches der Mitbestimmungsträger

Grad der Betroffenheit Entfernung	Klasse I	Klasse II	Klasse III
Unternehmensebene	3	2	1
Betriebs-/Werks- ebene	3	2	1

Die Differenzierung dreier Klassen entspricht dem Grad der Betroffenheit der Arbeitnehmer und stellt eine direkte Beziehung zu dem potentiellen Zielsystem der Mitbestimmungsträger her. Dies ermöglicht es, als Ergebnis der empirischen Analyse verschiedene realtheoretisch abgeleitete Typen des Einflußverhaltens zu generieren.¹⁾ Durch die Besetzung aller Zellen wird die Gültigkeit der Ableitung der Einflußprofile der Mitbestimmungsträger überprüft, da z. B. für Zelle (23) auf Grund der theoretischen Vorüberlegungen kein Mitbestimmungseinfluß zu erwarten ist.

Die Zweiteilung in hierarchisch hoch und niedriger angesiedelte Entscheidungsbe-
reiche berücksichtigt im Ansatz die unterschiedliche Bedeutung und hierarchische

1) Vgl. D 12.

Ansiedlung von mitbestimmungsrelevanten Entscheidungen. Die Erfassung auch "unbedeutenderer Entscheidungsbereiche" entspricht dem Erscheinungsbild der Mitbestimmung im Unternehmen: der Beeinflussung der obersten unternehmenspolitischen Entscheidungen über den Aufsichtsrat und der Beeinflussung untergeordneter Entscheidungsbereiche auf Werks- und Betriebsebene durch den Betriebsrat. Eine Beschränkung auf den obersten Bereich könnte zu Fehlurteilen führen, wenn z.B. die Mitbestimmung aufgrund der Drittelparität auf Aufsichtsratsstufe sehr schwach ausgeprägt ist, dagegen durch eine weit über das Gesetz hinausgehende Mitbestimmung auf Werksebene erhebliche Auswirkungen auf das Verhalten der Gesamtunternehmung festzustellen sind.

Die Operationalisierung der unterschiedlichen unternehmenspolitischen Bedeutung durch die hierarchische Ebene, der die Entscheidungsbereiche in der Regel zuzuordnen sind, stimmt mit der Konstruktion des Mitbestimmungsrechts überein. Darüber hinaus gehen wir davon aus, daß durch den so operationalisierten Indikator die anderen Dimensionen der unternehmenspolitischen Bedeutung eines Entscheidungsbereiches, wenn auch nur tendenziell mit abgedeckt werden. Die Entscheidungsbereiche werden daher innerhalb der Zellen bis zu einem gewissen Grade als gleichgewichtig und damit als aggregierbar angesehen.¹⁾

Die quantitative Besetzung der Zellen hat das Ziel, das ganze mögliche Spektrum des Mitbestimmungseinflusses mit mindestens einem Entscheidungsbereich zu besetzen, zum anderen aber auch die unterschiedlich starken Einflußmöglichkeiten und -absichten zu berücksichtigen. Dies führt zu zwölf Entscheidungsbereichen.²⁾

Die Zahl kann in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Forschungsressourcen, der Anzahl der zu analysierenden Unternehmen und der zu erhebenden Einflußdimensionen eines jeweiligen Entscheidungsbereiches verringert oder erhöht werden.

1) Vgl. D 123.

2) Vgl. Pugh et al. (Organization Structure) S. 92 ff.; erhoben 68 Entscheidungsbereiche zur Messung der Standardisierung.

Um zu gewährleisten, daß die ausgewählten Bereiche in allen Unternehmen als aktuelles, mindestens einmal jährlich auftretendes Problem entscheidungsrelevant sind, wird auf außergewöhnliche Bereiche, die zur Analyse des Mitbestimmungseinflusses sehr gut geeignet wären, wie z.B. Stilllegung oder Fusionierung von Werken und Unternehmungen, verzichtet. Zur realtheoretischen Absicherung greifen wir zusätzlich auf die empirischen Forschungsergebnisse zurück.

Dies ergibt folgende Entscheidungsbereiche:

- | | |
|-------------|---|
| Gruppe (11) | <ul style="list-style-type: none">- jährliche Weihnachtsgratifikation- Richtlinien der Personalplanung- Feststellung des Jahresergebnisses |
| Gruppe (12) | <ul style="list-style-type: none">- Genehmigung des Investitionsplanes- Aufnahme, Änderung, Preisgabe von Produkten bzw. Sortimenten |
| Gruppe (13) | <ul style="list-style-type: none">- Aufnahme eines Großkredites (größer als 5 % der Verbindlichkeiten)
(alternativ: Gewinnausschüttung,
alternativ: Besetzung einer Führungsposition) |
| Gruppe (21) | <ul style="list-style-type: none">- Einzeleinstellung von gewerblichen Mitarbeitern
(alternativ: Versetzung, Umgruppierung einzelner Mitarbeiter)- Regelung der täglichen Arbeitszeit (Anfang, Pause, gleitende Arbeitszeit)
(alternativ: Urlaubsplanung)- Verwaltung betrieblicher Sozialeinrichtungen |
| Gruppe (22) | <ul style="list-style-type: none">- Durchführung von baulichen, maschinellen Veränderungen- Sorten, Chargen, Serienwechsel |
| Gruppe (23) | <ul style="list-style-type: none">- Produktgestaltung |

D 12 Variablen des Einflußergebnisses

D 121 Konkretisierung der Einflußsituation der Mitbestimmung

Die oben generell dargelegten originären Dimensionen des Einflußergebnisses¹⁾

- Zielerreichungsgrad des Beeinflussenden
- Einengung des Handlungsspielraumes des Beeinflußten
- Gestaltungsanteil beider am Einflußobjekte

sowie die derivative inhaltliche Dimension der Einflußwirkung ist für den Einfluß der Arbeitnehmervertretung im Unternehmen zu konkretisieren.

Wie oben dargestellt (B 2) kann die Unternehmung als Instrument der Interessenrealisierung einzelner Einflußgruppen interpretiert werden. Jeder Interessenträger versucht, seine Ziele zu Zielen des sozialen Systems der Unternehmung zu erheben. Er will damit sicherstellen, daß durch die Leistung der Unternehmung seine Ansprüche an die Unternehmung befriedigt werden. Da die Mitbestimmungsträger die Entscheidungen im Unternehmen selbst nicht in ihrem Sinne mitgestalten können, richtet sich ihre Einflußnahme auf die Unternehmensleitung, da diese als einzige entsprechend unserer Wirtschaftsordnung, die formelle Entscheidungsbefugnis zur Festlegung der Entscheidungen besitzt, das für die Arbeitnehmervertretung Instrumentalcharakter zur Gestaltung des eigentlichen Einflußobjektes trägt.²⁾ Abstrahiert man von der formellen Entscheidungsbefugnis der Unternehmensleitung, so kann man diese auch als eine eigene Einflußgruppe des Sozialsystems Unternehmung ansehen, die durch ein entsprechendes Einwirken auf Entscheidungen eine für sie möglichst günstige Gestaltung der Leistungen dieses sozialen Systems zu erreichen sucht.

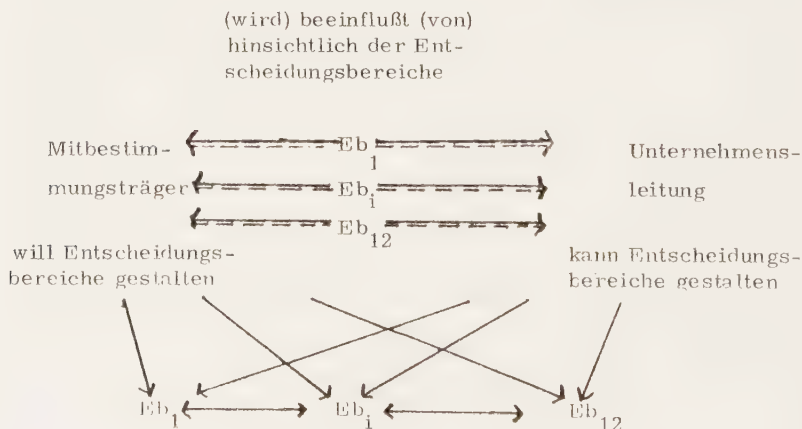
1) Vgl. B 1261.

2) Dies entspricht auch der Differenzierung der Einflußelemente: beeinflusste Person und Einflußobjekt (vgl. dazu oben B 121).

Natürlich wird die Unternehmensleitung noch durch andere Gruppen beeinflusst, z. B. durch die Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat, Marktpartner, öffentliche Meinung u. a. Eine Einbeziehung der Anteilseignerseite als dem klassischen Gegenpart der Arbeitnehmervertretung wäre durchaus sinnvoll, da dadurch die Meßergebnisse des Mitbestimmungseinflusses relativiert werden und die Einflußverteilung des Unternehmens umfassender und realistischer dargestellt wird. Wir verzichten jedoch darauf, unser Modell auf drei Gruppen zu erweitern, da es über den Rahmen dieser Arbeit hinausgehen würde.¹⁾

Das Modell der Einflußsituation der Mitbestimmung im Unternehmen, das dieser Meßkonzeption zugrunde liegt, wird gebildet aus den Mitbestimmungsträgern als der beeinflussenden sozialen Einheit, der Unternehmensleitung als der beeinflussten sozialen Einheit und den 12 Entscheidungsbereichen als den unmittelbaren Einflußobjekten.

Abbildung 13: Modell der Einflußsituation der Mitbestimmung im Unternehmen



1) Das Drei-Gruppen-Einflußmodell: Unternehmensleitung - Anteilseignervertreter - Mitbestimmungsvertreter liegt dem Forschungsprojekt "Wirtschaftliche Verfassung und Entscheidungseffizienz" des Witte-Teams zu Grunde. Vgl. Witte (Verfassung 76) S. 13

Die Ergebnisdimension¹⁾ ist wie folgt zu konkretisieren:

- (1) Der Zielerreichungsgrad der Mitbestimmungsträger mißt, inwieweit es der Arbeitnehmervertretung durch ihren Einfluß gelungen ist, bei den einzelnen Entscheidungsbereichen ihre Ziele durchzusetzen. Der Zielerreichungsgrad kann entweder global als eine Größe oder durch Aufspaltung in seine einzelnen Komponenten in mehrere Größen gemessen werden.
- (2) Die Ergebnisdimension Einengung des Handlungsspielraumes bildet ab, inwieweit durch den Mitbestimmungseinfluß der Handlungsspielraum der Unternehmensleitung bei den einzelnen Entscheidungen eingeengt worden ist. Dabei wird der Handlungsspielraum, der der Unternehmensleitung nach der Einflußnahme anderer Gruppen verbleibt, zugrunde gelegt.
- (3) Der Gestaltungsanteil gibt wieder, zu welchem Anteil der Entscheidungsbereich durch die Arbeitnehmervertretung und durch die Unternehmensleitung inhaltlich determiniert wurde.

Eine weitergehende Operationalisierung kann nur in Abstimmung mit dem Erhebungs- und Meßinstrumentarium für die Variablen des Einflußergebnisses erfolgen.

Die Dimensionen werden für jeden der einzelnen Entscheidungsbereiche erfaßt.

Dies führt zu folgender Matrix:

1) Vgl. zu der eingehenden generellen Darstellung der Dimensionen des Einflußergebnisses B 1261.

Abbildung 14: Entscheidungsdifferenziert aufgebaute Matrix des Ergebnisses

Dimensionen des Einflußergebnisses Entscheidungsbe- reiche	Zieler- reichungs- grad Mitbe- stimmungs- träger	Einengung Handlungs- spielraum Unterneh.- leitung	Gestaltungs- anteil am Entscheidungs- bereich	Zusammenfas- sung (D 122)
Eb ₁				
.				
.				
Eb _i				
.				
.				
.				
Eb ₁₂				
Zusammenfas- sung (D 123)				

Die Ergebnismatrix ergibt auch die Brücke zu weitergehenden Auswertungsmöglichkeiten der entscheidungsdifferenziert gemessenen Ergebnisse des Mitbestimmungseinflusses.

Empirische Untersuchungen sind oft gezwungen, um ein komplexes Phänomen der Realität zu erfassen, es in einzelne beobachtbare Bestandteile aufzuspalten. In der Auswertung versucht man dagegen durch Kombination, Aggregation, Klassen- und Typenbildung wieder zu umfassenden Ergebnissen eine höhere Ebene zu gelangen, um möglichst verdichtete Aussagen über das ganze Phänomen bzw. über möglichst große Teile des Phänomens zu gewinnen.

Die zeilenmäßige Zusammenfassung der Ausprägung der einzelnen originären Ergebnisvariablen ergibt für jeden Entscheidungsbereich einen bestimmten Typ der Mitbestimmungswirkung (D 122). Die spaltenmäßige Zusammenfassung führt zu

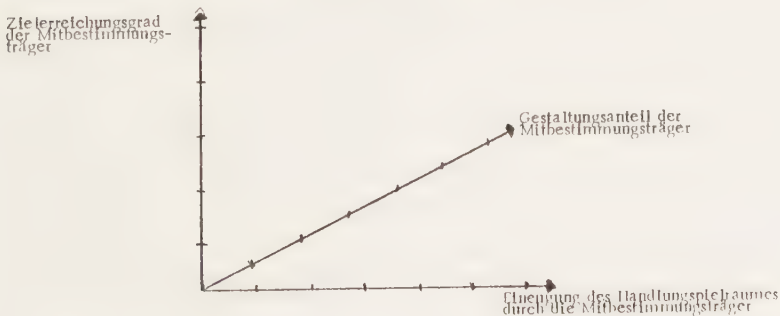
einem Gesamtwert für jeweils eine originäre Ergebnisvariable. Sie spiegelt damit die Gesamtausprägung der Ergebnisvariablen in allen 12 Entscheidungen wider (D 123). Gleichzeitig verdeutlicht die spaltenmäßige Betrachtung den inhaltlichen Bezug des Mitbestimmungseinflusses und erlaubt die Messung der derivativen Ergebnisvariablen "inhaltliche Reichweite des Einflusses".

Die Aggregationsmöglichkeit wird im wesentlichen dadurch bestimmt, inwieweit die Ausgangsdaten metrisch, ordinal oder nominal ausgeprägt sind.

D 122 Zeilenmäßige Zusammenfassung der originären Ergebnisdimensionen

Die drei Merkmale: "Zielerreichungsgrad der Mitbestimmungsträger, Einengung des Handlungsspielraums der Unternehmensleitung und Anteil an der Gestaltung des Einflußobjektes" umreißen im wesentlichen die Intention des Begriffsinhaltes des Einflußergebnisses. Das Einflußergebnis kann damit graphisch in einem drei-dimensionalen Raum beschrieben werden.¹⁾

Abbildung 15: Graphische Darstellung des Einflußergebnisses der Mitbestimmung durch Kombination der drei Ergebnisvariablen



1) Vgl. zur ähnlichen graphischen Darstellung der Organisationsstruktur Kubicek (Organisationsforschung) S. 87; vgl. auch das Modell des semantischen Raumes von Osgood dargestellt bei Seltiz (Sozialforschung II) S. 182.

Die einzelnen Entscheidungen werden entsprechend der Ausprägung der Einfluß-
ergebnisvariablen eindeutig einem entsprechenden Punkt des Merkmalraumes zu-
geordnet. Dadurch lassen sich sowohl typische Kombinationen der Merkmalsaus-
prägungen ermitteln, als auch Entscheidungen mit einer ähnlichen Struktur der
Merkmalsausprägungen zu Klassen zusammenfassen. Die einzelnen Untersu-
chungseinheiten werden nicht mehr mit den Ausprägungen der einzelnen Ergebnis-
variablen beschrieben, sondern als Erscheinungsform eines bestimmten Typs,
der jeweils eine bestimmte Kombination der drei Variablen repräsentiert. Auf
diese Weise läßt sich nicht nur die Komplexität der Variablen reduzieren, gleich-
zeitig wird auch die praktische Orientierungshilfe verbessert, indem den Gestal-
tungsträgern Informationen über typische Erscheinungsformen im Objektbereich
vermittelt werden. Es kann sich dabei als notwendig erweisen, um die Typenbil-
dung übersichtlich zu gestalten, die Zahl der Ausprägungen der einzelnen Varia-
blen nachträglich zusammenzufassen. Als zweckmäßig wird sogar eine Dichoto-
misierung der einzelnen Ergebnisvariablen angesehen. Jedoch ist es notwendig, die
nachträgliche Reduktion der Ausprägungen der Variablen mit ursprünglichen, nicht
manipulierten Ausprägungen zu vergleichen, um zu überprüfen, inwieweit die Re-
duzierung sinnvoll ist oder nicht. Ein mathematisch-statistisches Verfahren zur
Konstruktion von Typen bzw. Klassen ist die sog. "cluster-analysis"¹⁾.

D 123 Spaltenmäßige Zusammenfassung der Entscheidungsbereiche

Die empirische Analyse der Wirkungen des Mitbestimmungseinflusses soll nicht
nur Aussagen über Art und Umfang des Einflußerfolges der Mitbestimmungsträger
in einzelnen Entscheidungsbereichen ermöglichen, sondern darüber hinaus die ein-
zelne Messungen zu einer Gesamtgröße zusammenfassen. Die Beantwortung der
Frage der inhaltlichen Reichweite des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen

1) Vgl. Witte/Bronner (Leitende Angestellte) S. 177 ff.; Bock (Klassifikation);
Anderberg (Cluster-Analysis); Vogel (Klassifikation).

erweist sich von großer empirischer Relevanz. Voraussetzung dafür ist jedoch die Messung des Einflußergebnisses an einzelnen Entscheidungsbereichen. Dabei werden nicht die drei Ergebnisvariablen eines einzelnen Entscheidungsbereiches, sondern jeweils nur eine Ergebnisvariable aller Entscheidungsbereiche erfaßt. Jeder Ergebnisvariablen kann eine Gesamtausprägung für die Unternehmung zugeordnet werden. (In folgenden wird bei Beispielen aus Vereinfachungsgründen immer die Ergebnisvariable "Einengung des Handlungsspielraumes durch die Mitbestimmungsträger" herangezogen. Das Gesagte gilt für die beiden anderen Variablen analog.)

Die Bestimmung des Gesamteinflußerfolges erfolgt in zwei Schritten:

1. Zusammenfassung der Entscheidungsbereiche gleicher Ausprägung der Ergebnisvariablen - Messung der inhaltlichen Reichweite eines bestimmten Einflußgrades.¹⁾
2. Zusammenfassung aller inhaltlichen Einflußbereiche unterschiedlicher Ausprägungen einer Ergebnisvariablen - Messung der Gesamtausprägung einer Ergebnisvariablen in der Unternehmung.

Bei beiden Schritten werden Probleme der Gleichgewichtigkeit beziehungsweise der Gleichgewichtigmachung der einzelnen Summanden - verschiedene Entscheidungsbereiche und verschiedene Ausprägungen der Ergebnisvariablen - als Voraussetzung ihrer Aggregation aufgeworfen.

Als Idealziel ist die Darstellung des Gesamteinflusses in einem metrischen Wert anzusehen, z. B. der Zielerreichungsgrad der Mitbestimmungsträger erreicht in Unternehmung A 3,78. Falls jedoch die Validität der Bildung eines numerischen Wertes nicht gewährleistet ist, muß man sich mit der Entwicklung von Taxono-

1) d. h. Messung der derivativen Ergebnisvariablen: Inhaltliche Reichweite des Einflusses vgl. oben B 1263.

mien und Klassifikationen als Darstellungsform niedrigerer Ordnung begnügen: z. B. Unternehmen A gehört der Klasse des Zielerreichungsgrades der Mitbestimmungsträger vom Typ III an. Die Generierung der Klassen kann entweder ex post unter Heranziehung der Untersuchungsergebnisse durch die Anwendung der Cluster-Analyse erfolgen oder bereits vorher durch die Formulierung von "Ideal-Typen" als Ergebnis theoretischer Vorüberlegungen.

Die Ergebnisse des ersten Aggregationsschrittes sind als zusätzliche, eigenständige Aussagen bei der Analyse des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen zu interpretieren. Mit ihnen wird die inhaltliche Komponente der Mitbestimmung abgebildet. In welchen Entscheidungsbereichen setzen sich die Mitbestimmungsträger durch, in welchen Bereichen scheitern ihre Einflußversuche? ¹⁾

Jeder einzelnen Ausprägung einer Ergebnisvariablen kann der entsprechende inhaltliche Bereich zugeordnet werden. Welcher Ausprägungsbereich gemessen werden soll, wird durch das Forschungsvorhaben bestimmt. Unserer Meßkonzeption legen wir die Erfassung der Reichweite der drei Schwellwerte zugrunde:

- Handlungsspielraum wird völlig eingeengt,
- Handlungsspielraum wird zur Hälfte eingeengt,
- Handlungsspielraum wird überhaupt nicht eingeengt.

Die Aggregation der einzelnen Entscheidungsbereiche geht von zwei Grundverfahren aus, der quantitativen und der qualitativen Zusammenfassung, wobei bei der letzteren zwei weitere Unterteilungen zu unterscheiden sind.

1) Vgl. B 1263.

D 1231 Quantitative Zusammenfassung

Die quantitative Zusammenfassung des Gesamteinflusses der Mitbestimmungsträger stellt nur auf die Zahl der Entscheidungsbereiche ab, die durch eine bestimmte Ausprägung einer jeweiligen Ergebnisvariable gekennzeichnet sind. Sie geht von der Annahme aus, daß alle einzelnen Entscheidungsbereiche sowohl untereinander, als auch im Unternehmensvergleich gleichgewichtig sind. Art und unternehmenspolitische Bedeutung der einzelnen Entscheidungsbereiche werden vernachlässigt.

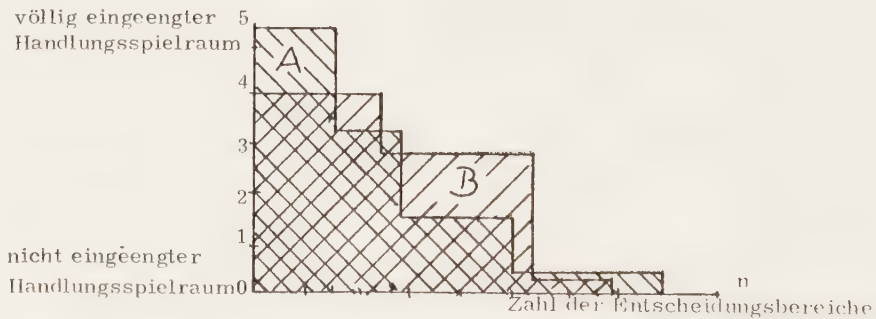
Die inhaltliche Reichweite des Mitbestimmungseinflusses wird im quantitativen Ansatz durch die Zahl der Entscheidungsbereiche, die eine bestimmte Ausprägung der Ergebnisvariable aufweisen, erfaßt. In dem vorliegenden Konzept durch die Zahl der Entscheidungsbereiche mit den Werten der Einengung des Handlungsspielraumes 0, 2, 5 und 5.

Die Bildung einer numerischen Gesamtgröße ohne Berücksichtigung der unternehmenspolitischen Bedeutung der Einzelbereiche wird vereinzelt bereits in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung verwendet. So fassen Pugh und Kieser¹⁾ zur Messung einzelner Organisationsvariablen und Kliemt²⁾ zur Bildung eines Mitbestimmungsindex Ausprägungen einzelner Entscheidungsobjekte ungewichtet zu einem Gesamtwert zusammen. Ordnet man den einzelnen Ausprägungen der Variablen; Einengung des Handlungsspielraumes die entsprechende Zahl der Entscheidungsbereiche zu und stellt das Ergebnis graphisch für zwei Unternehmen (A) und (B) dar, so kann der Flächeninhalt, den die Zahl der Entscheidungsbereiche und die Ausprägungen der Ergebnisvariablen einschließen, als Umfang der Einengung des Handlungsspielraumes der jeweiligen Unternehmen interpretiert werden.

1) Vgl. Pugh (Organization Structure) S. 72 ff. und Kieser (Einflußgrößen) S. 79 ff.

2) Vgl. Kliemt (Praxis) S. 172 ff.

Abbildung 16: Gesamtindex der Ergebnisvariablen "Einengung des Handlungsspielraumes durch die Mitbestimmungsträger" im quantitativen Meßmodell



Dazu sind folgende Annahmen zu machen:

1. Alle Entscheidungsbereiche sind gleichgewichtig, d. h. ihre Abstände sind gleich und damit aggregierbar.
2. Die an sich ordinale Skala der Erfolgsvariablen wird als Intervallskala interpretiert.
3. Die Zahl der Entscheidungsbereiche ist mit den Ausprägungen der Ergebnisvariablen verrechenbar. D. h. eine geringe Zahl von stark eingegengten Entscheidungsbereichen ergibt den gleichen Gesamteinflußwert wie eine große Zahl schwach eingegengter Bereiche.

Dies sind Annahmen, die kaum als realistisch angesehen werden können. Wirklichkeitsnäher erscheint uns dagegen die Messung des Gesamteinflusses auf einem niedrigeren Meßniveau entweder durch die Zuordnung der jeweiligen Unternehmung zu vorher gebildeten "Ideal"-Typen, oder durch eine nachträgliche sich an dem empirischen Forschungsergebnis orientierenden Typologie.

Als Diskriminierungskriterium für die Definition von Idealtypen ziehen wir die

beiden Grundmodelle inhaltlichen Einflußverhaltens heran:¹⁾ totales Einflußverhalten - partielles Einflußverhalten. Wir gehen von der Annahme aus, daß bei dem Typ "Totales Verhalten" die Mitbestimmungsträger versuchen, möglichst bei allen Objekten den Handlungsspielraum der Unternehmensleitung einzuschränken (Kurve A), was ihnen bei den einzelnen Entscheidungsbereichen im unterschiedlichen Umfange gelingen wird. Graphisch ergibt sich damit folgende idealtypische Verteilungsprofil (Kurve A').

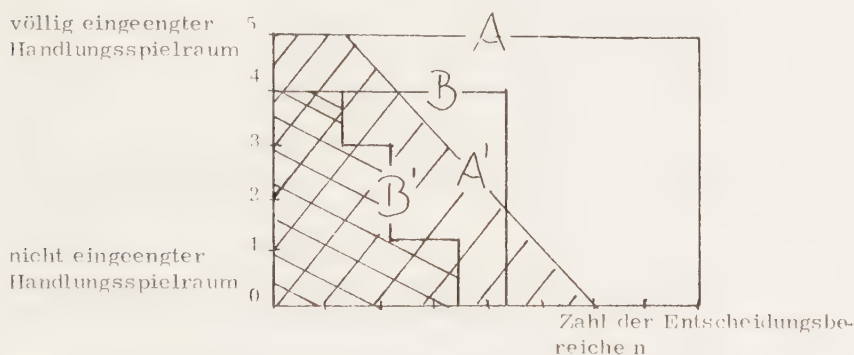


Abbildung 17 : Idealtypische Einflußprofile : "totales Verhalten" und "partielles Verhalten" – Ergebnisvariable : Einengung des Handlungsspielraumes

Bei dem "partiellen Verhalten" versuchen die Mitbestimmungsträger nur eine bestimmte Zahl von Entscheidungsbereichen entsprechend ihrer Interessenlage zu beeinflussen (Kurve B), was ihnen auch hier in unterschiedlichem Maße gelingt (Kurve B'). Falls unsere Annahme sich als richtig erweist, und Mitbestimmungsträger entsprechend den beiden Grundrastern Einfluß ausüben, können die empirisch ermittelten inhaltlichen Einflußprofile der einzelnen Unternehmen diesen

1) Vgl. oben D 1122.

zugeordnet werden. Dabei ist zu vermuten, daß die Profile mit den beiden Grundtypen übereinstimmen, sich aber innerhalb des jeweiligen Typs entsprechend der Stärke des Gesamteinflusses der Mitbestimmung durch unterschiedliche quantitative Ausprägungen unterscheiden. Es ergeben sich damit für beide Verhaltensprofile folgende Erscheinungsformen:

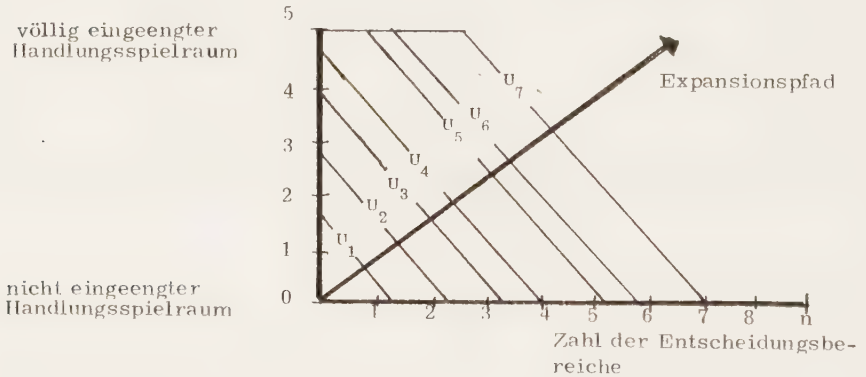


Abbildung 18: Unterschiedliche Ausprägungen des Einflußprofils: "totales Verhalten" – Ergebnisvariable: Einengung des Handlungsspielraumes

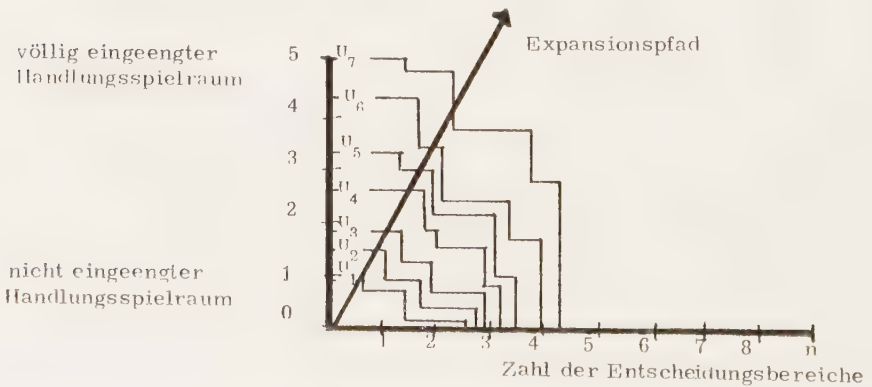


Abbildung 19: Unterschiedliche Ausprägungen des Einflußprofils: "partielles Verhalten" – Ergebnisvariable: Einengung des Handlungsspielraumes

Die einzelnen Variationen eines Grundrasters lassen sich als unterschiedliche Entwicklungs- und Wachstumsstufen des Mitbestimmungseinflußbereiches interpretieren. Der Expansionspfad spiegelt den Entwicklungstrend wider. Während Unternehmen in der Umgebung von U 1 Anfangsstadien der Mitbestimmung mit schwachem Einfluß repräsentieren, sind Unternehmungen in der Umgebung von U 4 fortentwickelter Mitbestimmung zuzurechnen. Diese Darstellungsform kann sowohl zur Beschreibung unterschiedlicher Entwicklungsstadien im Unternehmensvergleich in Form einer Querschnittsanalyse, als auch als Längsschnittstudie innerhalb einer Unternehmung verwendet werden.

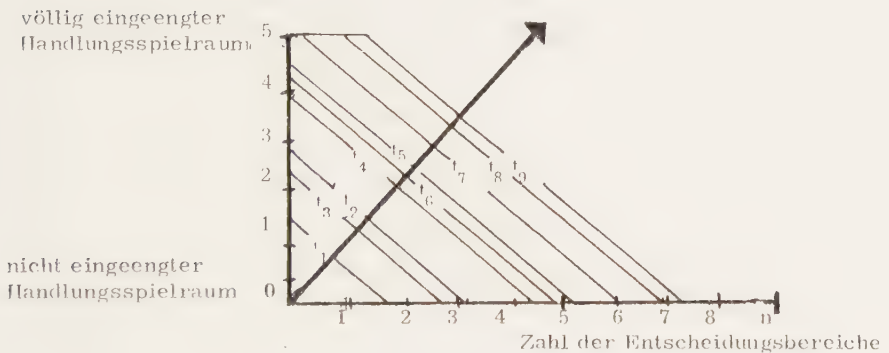


Abbildung 20: Entwicklungsstadien des Mitbestimmungseinflusses eines Unternehmens im Zeitvergleich – Einflußprofil "totales Verhalten" – Ergebnisvariable : Eingengung des Handlungsspielraumes

Die einzelnen Kurven repräsentieren Zeitabschnitte. Eine Übertragung auf eine Zeitachse ermöglicht es, die Entwicklung des Einflußbereiches der Mitbestimmung, sowohl in seiner Richtung (Lage der Kurven), als auch in seiner Intensität (Abstand der Kurven zueinander) darzustellen.

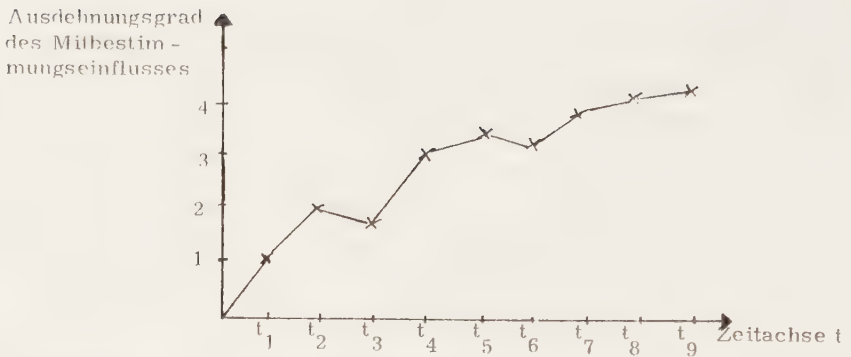


Abbildung 21: Entwicklungsstadien des Mitbestimmungseinflusses im Zeitverlauf

Mit diesem Darstellungsinstrument ist es möglich, die Erklärung unterschiedlicher Entwicklungsstadien des Mitbestimmungseinflusses durch zeitliche Einwirkung wie z.B. konjunkturelle oder politische Faktoren durch die graphische Darstellung zu unterstreichen.

Da davon ausgegangen werden muß, daß nur ein geringer Teil der erhobenen Unternehmen sich in diese "idealen" Verhaltensklassen einordnen lassen, wird zunächst mit dem Verfahren der Cluster-analysis versucht, nachträglich das empirische Feld zu segmentieren, um Klassen zu generieren, die in der Realität auftreten. Dieses Vorgehen empfiehlt sich vor allem dann, wenn keine gesicherten Annahmen über Ausprägung und Zusammensetzung der empirischen Ergebnisse im Voraus bestehen.

D 1232 Qualitative Zusammenfassung

Die Generierung der Einflußobjekte der Mitbestimmung verdeutlichte, daß sich die einzelnen Entscheidungsbereiche neben ihrem Inhalt in ihrer unternehmenspolitischen Bedeutung, aber auch im Grad der Betroffenheit der Arbeitnehmerinteressen unterscheiden. Eine Aggregation einzelner Entscheidungsbereiche

muß diese Unterschiedlichkeit berücksichtigen entweder durch die Auswahl gleichgewichtiger Entscheidungsbereiche oder durch eine nachträgliche Gewichtung. Im Gegensatz zum quantitativen Ansatz versucht der qualitative Ansatz die Unterschiede zu berücksichtigen.¹⁾

Zu der unterschiedlichen Bedeutung von Entscheidungsbereichen können zwei Aussagen formuliert werden:

1. Entscheidungsbereiche verschiedenen Inhalts innerhalb einer Unternehmung unterscheiden sich in ihrer Bedeutung. Entscheidungsbereiche mit gleichem Inhalt unterscheiden sich jedoch nicht zwischen Unternehmen.
2. Entscheidungsbereiche gleichen Inhalts unterscheiden sich auch im Unternehmensvergleich. Z. B. ist dem Ausbildungssektor im Bergbau eine geringere unternehmenspolitische Bedeutung zuzuschreiben, als dem Ausbildungssektor der chemischen Industrie.

Entsprechend den beiden Annahmen können zwei Aggregationsmodelle entwickelt werden, das Modell der generellen qualitativen Zusammenfassung und das Modell der speziellen qualitativen Zusammenfassung.

(1) Generelle qualitative Zusammenfassung

Da diesem Vorgehen die Prämisse zugrunde liegt, daß sich zwar die einzelnen Entscheidungsbereiche hinsichtlich ihrer unternehmenspolitischen Bedeutung und Mitbestimmungsrelevanz unterscheiden, daß aber im Unternehmensvergleich Unterschiede zwischen gleichen Entscheidungsinhalten nicht bestehen, kann bereits durch die Auswahl der zu untersuchenden Bereiche die Gleichgewichtigkeit gesichert werden.²⁾ Es werden nur Entscheidungsbereiche analysiert, die sowohl

-
- 1) Vgl. zu einem Maßansatz der Wertigkeit von Machtbereichen Krüger (Macht) S. 50 ff.
 - 2) Die Sicherung der Vergleichbarkeit im Auswahlverfahren durch die Wahl einer bestimmten Teilmenge von Entscheidungsobjekten läßt sich bereits im Ansatz bei Pugh (Organization Structure) S. 73 - Verzicht auf Entscheidungsobjekte im Fertigungsverfahren - und bei Kliemt (Praxis) S. 161 - nur BetrVG-Objekte - im Ansatz erkennen.

dieselbe Bedeutung für die Unternehmung als auch Mitbestimmungsrelevanz besitzen. Da jedoch davon auszugehen ist, daß diese jeweils nur für sehr wenige Bereiche zutrifft, müssen, um eine größere Zahl von Entscheidungen zu erfassen, Klassen gebildet werden, die sich durch die unternehmenspolitische Bedeutung und durch die Stellung im Rahmen des Interessenprofils der Mitbestimmung unterscheiden.

Wir greifen dazu auf die sechs Klassen des oben entwickelten Grundrasters zur Einordnung von Entscheidungen als Einflußobjekte der Mitbestimmungsträger im Unternehmen zurück. Die unternehmenspolitische Bedeutung wird durch die Indikatoren "Unternehmensebene und Betriebs- bzw. Werksebene" operationalisiert, die Mitbestimmungsrelevanz durch die drei Ausprägungen der Betroffenheit der Arbeitnehmervertreter.

Innerhalb der einzelnen Klassen gehen wir von der nicht ganz realistischen Annahme der Gleichgewichtigkeit der einzelnen Entscheidungen aus. Entscheidungen der gleichen Zeile können zu einem Klassenwert aggregiert werden.

Graphisch wird das Ausmaß des Gesamteinflusses in einem dreidimensionalen Raum dargestellt mit dem Merkmal: Unternehmenspolitische Bedeutung, Betroffenheit der Arbeitnehmer und Einflußergebnis.

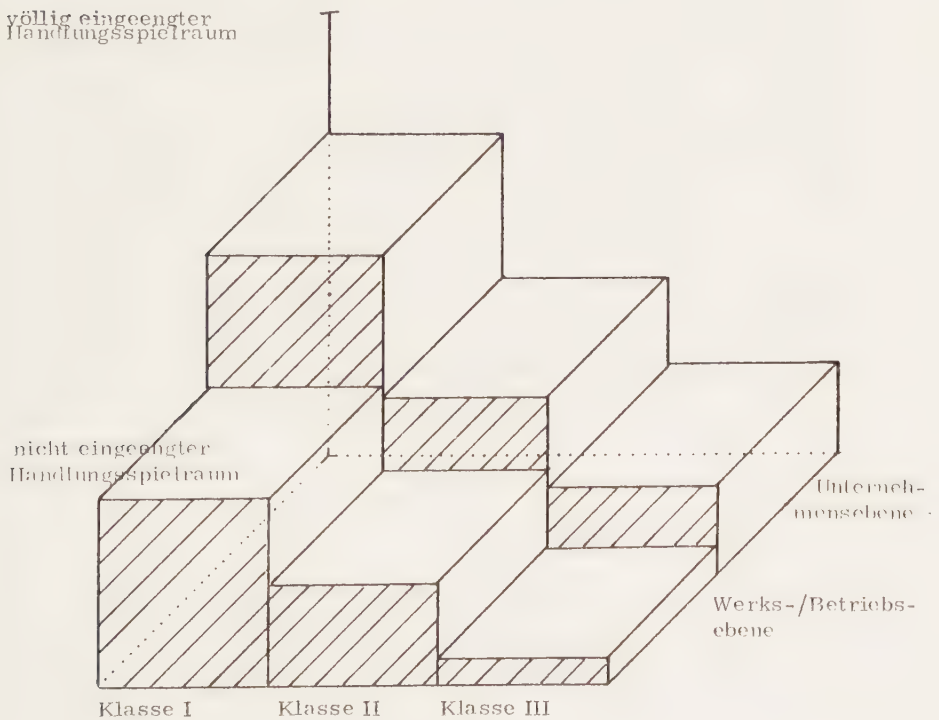


Abbildung 22: Graphische Darstellung des Einflusses der Mitbestimmung im generell-qualitativen Meßmodell- Ergebnisvariable :Eingengung des Handlungsspielraumes

Die oben diskutierten Auswertungsformen: Zuordnung zu Idealtypen, nachträgliche Gewinnung von Realtypen und die Berechnung eines Gesamtwertes können analog zum quantitativen Meßansatz jetzt auf einer valideren Ausgangsbasis angewandt werden. Der Idealtyp "Totalverhalten" der tendenziell eher Gewerkschaftsvertretern zuzurechnen ist, ist gekennzeichnet durch die Beeinflussung aller Entscheidungsfelder, vornehmlich der obersten Ebene. Der Typ "partielles Verhalten", der das Einflußprofil der Arbeitnehmer darstellen soll, spiegelt Einflußfolge bei Entscheidungen der Klasse I auf oberster und vor allem auf unterster Ebene und bei Entscheidungen der Klasse II auf unterster Ebene wider. Wir gehen davon aus, daß entsprechend den Ausprägungen nicht nur Grundtypen, sondern auch unterschiedliche Entwicklungsstadien dieser Grundprofile rekonstruierbar sind.

Die nachträgliche Realtypenbildung mit Hilfe der Cluster-analysis überprüft Gültigkeit und Zuverlässigkeit der "Idealtypen". Die Berechnung eines Gesamtindex entsprechend dem Flächeninhalt quantitativer Messungen - ausgedrückt als Rauminhalt, wobei der Betriebsbereich mit dem Wert 1 und der Unternehmensbereich mit dem Wert 2, die Entscheidungen der Klasse I mit dem Wert 1, die Entscheidungen der Klasse II mit dem Wert 2 und die Entscheidungen der Klasse III mit dem Wert 3 gewichtet werden, - ist möglich. Jedoch macht die Willkür der Gewichtung den Validierungsvorteil der differenzierenden Darstellung zunichte.

(2) Spezielle qualitative Zusammenfassung

Das generelle qualitative Modell unterscheidet zwar zwischen Investitionen und Ausbildung, nicht jedoch zwischen dem Ausbildungsbereich zweier Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Unternehmensindividuelle Unterschiede gleicher Entscheidungsinhalte werden negiert. Andererseits ist eine unternehmensindividuelle Gewichtung notwendig, um sowohl einzelne Entscheidungsbereiche sinnvoll einem Unternehmensvergleich unterziehen zu können, als auch die Möglichkeit zu bieten, die Erarbeitung eines Gesamtindex so zu verfeinern und theoretisch abzusichern, daß die Validität dieses Wertes abgesichert ist.

Die einzelnen Entscheidungsobjekte werden nicht mehr durch globale Auswahlkriterien auf den Skalen "unternehmenspolitische Bedeutung" und "Betroffenheit der Arbeitnehmer" für alle Unternehmen gleich von vornherein eingeordnet, sondern erst unter Beachtung der spezifischen Lage jeder einzelnen Unternehmung. Das Gewicht der einzelnen Entscheidungen wird bestimmt durch den geometrischen Ort im Koordinatensystem, das die beiden Dimensionen aufspannen.

Abgesehen von dem Vorteil einer auf das einzelne Unternehmen ausgerichteten Gewichtung der Entscheidungen bei der Bildung eines Gesamtergebnisses können zusätzlich durch den Vergleich der Ausprägung der individuell erfaßten Bedeutungsdimensionen mit der Ausprägung der Einflußergebnisvariablen die Validität der Einflußmessung des jeweiligen Einflußobjektes überprüft werden. Dazu müssen wir davon ausgehen, daß das Management im Interesse der Unternehmung handelt, und daher die unternehmenspolitische Gewichtung eines Entscheidungsbereiches gleichgesetzt werden kann mit der Bedeutung, die die Unternehmensleitung den jeweiligen Entscheidungen beimißt, die ihrerseits wiederum die anderen Variablen das Einflußverhalten des Managements determiniert. Bei einer Dichotomisierung der beiden Bedeutungsdimensionen können die Entscheidungsbereiche vier Klassen zugeordnet werden, die durch die verschiedenen Kombinationen der Ausprägungen definiert sind.

Klasse	Grad der Bedeutung, die dem Entscheidungsbereich beigemessen wird durch	
	Mitbestimmungsträger	Unternehmensleitung
I	hoch	niedrig
II	hoch	hoch
III	niedrig	niedrig
IV	niedrig	hoch

Abbildung 23: Kombinationsmöglichkeiten der Bedeutungsbeimessung durch Mitbestimmungsträger und Unternehmensleitung

Setzt man ein rationales, Vor- und Nachteile abwägendes Einflußverhalten zwischen Mitbestimmungsträger und Management voraus, so müßten die einzelnen Klassen durch bestimmte Ausprägungen des Einflußergebnisses nach folgenden Annahmen gekennzeichnet sein: Mit steigender Klassenziffer sinkt tendenziell der Einflußerfolg der Mitbestimmungsträger. Die Abweichungen der tatsächlichen Ausprägungsstruktur von der prognostizierten Struktur dient als Beurteilungskriterium für die Gültigkeit der assoziativen Messung des Mitbestimmungserfolges. Empirische Organisationsstudien operationalisieren die unternehmenspolitische Bedeutung von Entscheidungen eindimensional durch die Leitungsebene, auf der der Hauptentschluß getroffen wird.¹⁾ Die Leitungsebene bietet sich zwar aufgrund ihrer Operationalität und leichten Erhebbarkeit an, andererseits ist sie

1) Diese Form der Gewichtung zur Messung von Organisationsstrukturen verwenden Kieser (Einflußgrößen) S. 75 ff. und Pugh (Organization Structure) S. 60 ff. Vgl. zur Kritik an diesem Vorgehen und zur Messung der Wertigkeit von Machtbereichen Krüger (Macht) S. 50 ff.

nicht in der Lage, die unternehmenspolitische Bedeutung einer Entscheidung valide abzubilden. Ein Entscheidungsobjekt, z.B. die Einstellung eines Angestellten auf niedrigerer Ebene, gewinnt durch die Häufigkeit dieses Vorganges an Gewicht für das Verhalten der Unternehmung. Der Rang als einziger Gewichtungsfaktor führt zu einer nicht gerechtfertigten Vorrangstellung des hierarchisch-organisatorischen Bereiches.

Die unternehmenspolitische Bedeutung eines Entscheidungsobjektes entsteht aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren. Sie kann daher nur im Rahmen einer mehrdimensionalen Bedeutungsanalyse gemessen werden. Als Meßinstrument erweist sich eine Likert-Skala als geeignet,¹⁾ wobei die erheblichen Bedeutungsmerkmale der Entscheidungen als Items einer Likert-Skala interpretiert werden. Der Gesamtpunktwert ergibt den Gewichtungsfaktor für das einzelne Entscheidungsobjekt.

Ein mehrdimensionales Konzept zur Messung der Wertigkeiten von Machtbereichen entwickelte Krüger.²⁾ Er verwendete die vier Merkmale: Bezugsbereich, Zielsetzungs- und Zielerreichungscharakter, Dringlichkeit und Engpaßfaktor. Ohne auf die Eignung der einzelnen Indikatoren einzugehen, sollte der Katalog mit weiteren Dimensionen, wie Strukturierungsgrad, Programmierbarkeit, Häufigkeit, Nachhaltigkeit der Wirkung, ertragsmäßige Konsequenzen und andere erweitert werden.

1) Vgl. auch ähnliches Vorgehen Kubicek (Organisationsforschung) S. 99; vgl. auch Mayntz (Einführung) S. 63 f.

2) Vgl. Krüger (Macht) S. 51 ff.

Analog ist auch bei der Messung der Bedeutung eines Entscheidungsobjektes für die Arbeitnehmer von einem mehrdimensionalen Meßmodell auszugehen.

Die mehrdimensionale Messung des Bedeutungsfaktors der Entscheidungsbereiche erhöht zwar die Validität des Ergebnisses, andererseits steigt im gleichen Umfang der Erhebungsaufwand. Dieser kann verringert werden, falls man die jeweilige Bedeutung der Entscheidungsbereiche durch ein subjektives, Assoziativurteil von Vertretern der Unternehmensleitung und der Mitbestimmungsträger auf einer einfachen, ordinalen Bewertungsskala mißt. Wir vermuten, daß Vertreter dieser beiden Gruppen jeweils am ehesten in der Lage sind, die Bedeutungsmerkmale entsprechend ihrer eigenen individuellen Situation und der generellen Situation des Unternehmens zu gewichten und zu einem Gesamtfaktor zusammenzufassen. Dies gilt vor allem bei der Beurteilung der Bedeutung der Entscheidungsbereiche für die Zielrealisation der Mitbestimmungsträger. Bei der Bewertungsabgabe setzen sie das jeweilige Entscheidungsobjekt in Beziehung zu ihrem eigenen Zielsystem und ihrem eigenen Anspruchsniveau, das für Außenstehende kaum einer direkten, validen Beobachtung zugänglich ist. Einflußverhalten ist eine Form sozialen Verhaltens als Reaktion auf subjektive Wahrnehmung bestimmter Reize. Unter einflußtheoretischer Betrachtung ist daher nicht der objektive unternehmenspolitische Wert eines Entscheidungsbereiches und seine Bedeutung für die Zielrealisation entscheidend, sondern die subjektive Bedeutung, die die personalen Einflußparteien - hier: Management und Mitbestimmungsträger - dem jeweiligen Entscheidungsbereich beimessen.

Wie hoch ist die Aussagekraft einer Größe zu bewerten, die das Ergebnis dreier subjektiv erhobener Meinungsurteile ist? Theoretische Dimension und Zuverlässig-

keit des Meßvorganges stehen hier konfliktär zueinander. Das uns zur Verfügung stehende Meßinstrumentarium erweist sich für die valide und reliable Erfassung mehrerer Einschätzung in einer Gesamtgröße als nicht genügend leistungsfähig. Das Darstellungsniveau inhaltlicher Reichweite des Einflusses und der Gesamteinfluß wird durch die Handhabbarkeit der Meßergebnisse bestimmt. Sind beide Bedeutungsdimensionen der Einflußbereiche intervallskaliert, können ihnen numerische Gewichtungsfaktoren zugeordnet werden. Sie sind damit völlig aggregierbar. Ist darüber hinaus die Ergebnisvariable ebenfalls intervallskaliert, kann der Gesamteinfluß der Mitbestimmung eines Unternehmens in einem Wert ausgedrückt werden.

$$GE = \sum_{i=1}^i ES_{EB_i} \cdot UP_{EB_i} \cdot MB_{EB_i}$$

GE = Gesamteinfluß

ES = Einflußergebnis

UP = unternehmenspolitische Bedeutung

MB = Bedeutung für die Zielerreichung der Mitbestimmungsträger

EB_i = Entscheidungsbereich i

Bei ordinalskalierten Dimensionen wird das Gesamteinflußergebnis der Mitbestimmung in einem dreidimensionalen Raum dargestellt. Mit Hilfe der Cluster-Analyse werden anschließend auf einem höheren Aggregationsniveau der einzelnen Entscheidungsbereiche realtheoretische Typen des Gesamteinflusses differenziert.

D 13 Auswahl des Meßverfahrens

Entsprechend der theoretischen Bedeutung der Variablen des Einflußergebnisses erweist sich ihre meßtechnische Bewältigung als Schlüssel zur empirischen Analyse des Mitbestimmungseinflusses in der Unternehmung. Dafür stehen zwei grundsätzliche Meßverfahren zur Verfügung, die wir als "Fact-Finding" und "Rating" bezeichnen.

Beim "Fact-Finding" mißt der Forscher die Variable direkt durch die Erhebung dokumentierter Fakten und Daten, nachdem er in der Operationalisierung bestimmte Indikatoren bestimmten Ausprägungen der Variablen zugeordnet hat. Beim "Rating" dagegen erfolgt die Umsetzung der Realität in eine bestimmte Ausprägung der theoretischen Variable nicht durch Indikatoren, sondern durch das Urteil des Betroffenen oder eines Dritten. Der Forscher verknüpft Theorie und Realität nicht mehr direkt und unmittelbar, sondern indirekt, mittelbar durch die Zwischenschaltung der Meinung einer anderen Person. Das Fact-Finding ist datenmäher und damit reliabler. Das Problem ist darin zu sehen, inwieweit die erhobenen Indikatoren auch tatsächlich die theoretische Variable abbilden. Das "Rating" dagegen beruht ausschließlich auf Urteilen, die sich aus der subjektiven Meinungsbildung über eine subjektiv wahrgenommene Realität ergeben.¹⁾ Die Urteilsbildung ist im einzelnen nicht nachprüfbar. Auf Grund welcher Überlegungen der Beurteilende zu seiner Einschätzung kam, kann mit letztendlicher Sicherheit nicht nachvollzogen werden.

Man ist immer dann gezwungen, auf das Rating zurückzugreifen, wenn sich die theoretische Variable einer direkten Messung entzieht, und durch Indikatoren überhaupt nicht oder nur mit erheblichen Schwierigkeiten operationalisiert und gemessen werden kann.

In der empirischen Organisationsforschung verwendete Tannenbaum als Erster das

1) Auch beim Fact-Finding gehen bei der Erhebung in gewissem Umfang subjektive Momente ein.

Verfahren des Ratings in großem Umfang, um damit vertikale Einflußverteilungen in Unternehmen, Gewerkschaften, Vereinen und anderen Institutionen zu messen.¹⁾ Zur Messung horizontaler Einflußverteilung zwischen Abteilungen in Unternehmen kombiniert Hinnings beide Verfahren.²⁾ Die direkte Erhebung von Indikatoren wird ergänzt durch die Einschätzung der Einflußstärke durch Organisationsmitglieder. Krüger kennzeichnet mit Recht das Meßverfahren des "Rating" als "überraschenden Einfall", der für den pragmatischen, amerikanischen Forschungsstil sicherlich nicht untypisch ist.³⁾

Damit wird zur zentralen Frage, inwieweit der subjektiv wahrgenommene Einfluß geeignet ist, objektiv vorhandene Einflußverhältnisse valide und reliabel abzubilden. Welche grundsätzlichen Vorteile und Schwächen ergeben sich? Wie können potentielle Fehlerquellen durch Operationalisierung, Verwendung eines entsprechenden Meßinstrumentes, und durch die Auswahl der zu befragenden Personen eingegrenzt bzw. reduziert werden?

Abgesehen von den generellen Schwächen, die bei der Abgabe eines Assoziativurteils immer gegeben sind,⁴⁾ sprechen mehrere Gründe für das Heranziehen des Rating zur Abbildung faktischer Einflußverteilungen im Unternehmen im Gegensatz zur objektiv überprüfbaren Einflußmessung durch das Fact-Finding.

Gibt ein Beteiligter des Einflußprozesses ein Urteil über den von ihm subjektiv wahrgenommenen Einfluß ab, ist die Validität dieser Größe höher als objektive erhobene Indikatoren, da erst die subjektive Einschätzung der Einflußkonstellation und die möglichen Konsequenzen einer Weigerung bzw. Zustimmung zu einem

1) Vgl. seinen und Beiträge anderer Autoren, die auf dem gleichen Verfahren beruhen, im Sammelband: Tannenbaum (Control in Organization); gleiches Vorgehen wird auch angewandt von Kieser (Einflußgrößen) S. 96 ff.

2) Vgl. Hinnings (Intraorganizational Power) S. 22 ff.; ähnlich auch Perrow (Departmental Power) S. 64 ff.; French (Experiment) S. 499 ff.

3) Krüger (Macht) S. 46 f.

4) Vgl. unten S. 180 f.

entsprechenden Verhalten, d. h. zu einem entsprechenden Einflußergebnis führen. Ein Objekt wird erst dann zu einem Machtmittel, einer Einflußbasis, wenn es vom Beeinflußten als einflußrelevant anerkannt wird. Erst die subjektive Wahrnehmung des Beeinflußten begründet eine Einflußbeziehung, entscheidet über Ablehnung und Annahme. Sie ist ein definitionsnotwendiges Bestandteil des Einflußphänomens.¹⁾

Die Validität des Assoziativurteils für den Umfang des Einflußergebnisses in einem sozialen System wird jedoch andererseits geschwächt durch das Phänomen, das Dahl als "the problem of the chameleon" bezeichnete.²⁾ Er geht dabei von der Annahme aus, daß Personen gerne gewinnen. Wenn das Ergebnis eines Einflußprozesses relativ sicher feststeht, wechseln daher Personen, die sich bis dahin indifferent verhielten oder opponierten, auf die Siegerseite über und unterstützen dieses bereits feststehende Ergebnis. D. h. sie werden bei einem Assoziativurteil, das sie selbst abgeben, sich einen hohen Einfluß zubilligen, bzw. Außenstehende werden sie ebenfalls für erfolgreicher halten, was, da das Ergebnis bereits feststand, nicht den tatsächlichen Fakten entspricht. Jedoch wurde auch das Fact Finding in diesem Falle zu dem gleichen Ergebnis kommen.

Andererseits ermöglicht es die Abgabe eines Assoziativurteils eher, alle relevanten Aspekte eines Einflußverhältnisses zu erfassen, z. B. auch für den Außenstehenden nicht beobachtbare Einflußprozesse und Einflußerfolge. Es gelingt somit, eher durch die subjektive Perzeption des Einflußumfanges durch teilnehmende Personen antizipiertere Verhaltensweisen in den Griff zu bekommen.³⁾ Ebenso wird der Vorwurf von Bachrach und Luhmann⁴⁾, der Nichtberücksichtigung der Verhinderung von Entscheidungsprozessen - des "sogenannten non-decision-making" -

1) Vgl. Hill (Organisationslehre I) S. 78; Simon (Notes) S. 511 ff. Diese Annahme wird gestützt durch das "force conditioning model". Vgl. March (Power) S. 61; Kirsch (Entscheidungsprozesse III) S. 191 f. und oben B 121.

2) Vgl. Cartwright (Influence) S. 26.

3) Vgl. Simon (Notes) S. 511; Kirsch (Entscheidungsprozesse III), S. 196 f.

4) Vgl. Bachrach/Baratz (Nondecisions) und Luhmann (Kritik) S. 168.

in den bisherigen sogenannten objektiven Meßverfahren des Fact-Finding durch die subjektive Beurteilung der Einflußpartizipanten entkräftet, da sie in ihrem Urteil sowohl die Verhinderung von Entschlüssen bei Entscheidungsprozessen als auch die Vorstrukturierung der Entscheidungsprozesse durch Vorentschlüsse berücksichtigen.

Das Fact-Finding ermöglicht die Erhebung einer Vielzahl unterschiedlichster Indikatoren einer Einflußvariablen. Um jedoch eine Aussage über die Ausprägung der Einflußvariablen treffen zu können, ist es notwendig, die verschiedenen erhobenen Indikatoren nachträglich zu gewichten und zusammenzufassen. Mit steigender Komplexität der Variablen und wachsender Zahl beobachteter Indikatoren ist die Validität der nachträglichen Zusammenfassung in Frage gestellt. Falls man davon ausgeht, - was unserer Ansicht nach zutrifft - daß Einfluß nicht nur nicht vollständig, sondern, soweit er direkt beobachtbar ist, nicht in einem Indikator, sondern nur in einer Vielzahl von Indikatoren erfaßt werden kann, besteht die Gefahr, daß die Reliabilitätsvorteile eines "objektiven" Fact-Findings durch den Verlust an Validität, der durch die notwendige nachträgliche Aggregation der einzelnen Indikatoren zu einer Gesamtgröße entsteht, kompensiert werden.

Daraus ergibt sich, daß durch die zusätzliche Möglichkeit der Einbeziehung von Größen, die sich einer Erfassung durch "Fact-Finding" entziehen, das "Rating" als ein Verfahren zur Einflußmessung bewertet werden kann, das dem "Fact-Finding" an Validität der Erfassung komplexer Dimensionen ebenbürtig, wenn nicht sogar überlegen ist. Diese Annahme bekräftigen sowohl die Untersuchungen von Tannenbaum und Smith¹⁾ als auch die positive Korrelation zwischen den durch ein Assoziativurteil gemessenen Einflußverteilungen und anderen durch objektiv erhebbare Indikatoren erhobenen Einflußdimensionen bei Hinings und Dill.²⁾

1) Vgl. Tannenbaum, Smith (Phenomenology) S. 206 f.

2) Vgl. Hinings (Interorganizational Power) S. 35; Dill (Autonomy) S. 409 ff.

Für die Analyse des Umfanges des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen gilt, daß er sich sowohl in einer Vielzahl unterschiedlicher Indikatoren niederschlägt, als auch einer vollständigen Erfassung durch das Fact-Finding entzieht. Der Gesetzgeber legte in mehreren Gesetzen eine Vielzahl von Einflußorganen, unterschiedlichen Einflußebenen und -abstufungen hinsichtlich einzelner Einflußobjekte für die Mitbestimmung fest. Die so bewirkte Komplexität des Mitbestimmungseinflusses, die eine direkte Messung des Einflußumfanges erschwert, wird darüber hinaus dadurch erhöht, daß das Erscheinungsbild der Mitbestimmung sogar teilweise über den vom Gesetzgeber zugestandenen Dispositionsspielraum hinaus von Unternehmen zu Unternehmen variiert.¹⁾ Es entsteht damit sowohl das Problem der Zusammenfassung der verschiedenen Einflußindikatoren und -merkmale zu einer Gesamtgröße als auch der Umsetzung unterschiedlicher Erscheinungsformen in eine bestimmte Ausprägung der Stärke des Mitbestimmungseinflusses.

Mitbestimmung im Unternehmen wird nicht sowohl im formellen, als auch besonders im informellen Bereich praktiziert, was generell für Verhandlungsprozesse zutrifft.²⁾ Darüber hinaus antizipiert die Unternehmensleitung aktive Mitbestimmungseinflußprozesse, um mögliche Konflikte, unnötige Verlängerung von Entscheidungsprozessen, die sich ungünstig auf das ökonomische Ergebnis der Unternehmung auswirken können, zu verhindern.³⁾ Es ist zu vermuten, daß dies um so mehr der Fall sein wird, je mehr die Mitbestimmung im einzelnen Unternehmen zur alltäglichen Routine geworden ist.

Wir neigen daher zu der Auffassung, das Rating als das geeignetere Verfahren anzusehen, um die Variablen der Ergebnisse des Mitbestimmungseinflusses im Rahmen des hier vorgenommenen Problemzuschnitts mit einem vertretbaren Erhebungsaufwand relativ valide in jeweils einer Gesamtgröße zu messen.

1) Vgl. oben B 32.

2) Vgl. Kirsch (Entscheidungsprozeß III) S. 225; Man muß sich freilich dabei bewußt bleiben, daß sich organisatorische Verhandlungen nur zu einem geringen Teil bei Sitzungen und Konferenzen abspielen.

3) Vgl. oben B 32.

Die Vorteile des Ratings gegenüber dem Fact-Finding bei der Messung des Einflußergebnisses der Mitbestimmungsträger sollen noch einmal beispielhaft an der Dimension "Ausmaß der Zielerreichung der Mitbestimmungsträger" konkretisiert werden:

Zur Messung des Zielerreichungsgrades durch das Fact-Finding müssen Daten erhoben werden, die den jeweils angestrebten und realisierten Grad der Zieldimensionen "Anzahl, Inhalt, Ausmaß und zeitlicher Bezug" abbilden. Abgesehen vom Erhebungsaufwand¹⁾ können für den Zielerreichungsgrad der Mitbestimmungsträger, der sich selbst aus einer Vielzahl untergeordneter Zielerreichungsgrade zusammensetzt und damit von hoher Komplexität ist, nicht alle erforderlichen Informationen eingeholt werden. Vor allem kann nicht davon ausgegangen werden, daß die erhobenen Daten, die gegebenenfalls das artikuliert dokumentierte Anspruchsniveau der Mitbestimmungsträger widerspiegeln, auch das Anspruchsniveau messen, das tatsächlich angestrebt wurde. Mögliche Unterschiede, die ihre Ursache in verhandlungsstrategischen und -taktischen Überlegungen haben, werden nicht berücksichtigt. Der anschließenden Aggregation und Verdichtung der einzelnen Informationen zu einer Ausprägung der Zielerreichung stehen unterschiedliche, nicht direkt transformierbare Abbildungsdimensionen und die Notwendigkeit der Gewichtung der einzelnen Indikatoren entsprechend dem Präferenzsystem der einzelnen Mitbestimmungsträger entgegen. Beim Rating faßt der Urteilende in einem Erhebungsschritt die einzelnen Dimensionen zu einer Größe zusammen. Soll seine eigene Zielerreichung gemessen werden, so ist das das valideste Verfahren zur Transformierung divergierender Abbildungsdimensionen und zur Gewichtung der Indikatoren. Darüber hinaus kann der Urteilende am ehesten tatsächliches Anspruchsniveau und tatsächliches Realisationsniveau zueinander in Beziehung setzen.

Generell ergeben sich durch die Abgabe eines Assoziativurteils unabhängig von den

1) Vgl. zum Erhebungsaufwand, der sich beim Columbusprojekt bei der Rekonstruktion des Entscheidungsprozesses zur erstmaligen Anschaffung einer Elektronischen Datenverarbeitungsanlage mit dem Verfahren des Fact-Findings (in diesem Fall: Dokumentenanalyse) ergab Witte (Materialien).

zu beurteilenden Variablen und der Gestaltung des verwendeten Erhebungsinstrumentariums grundsätzliche "Validitätsprobleme, die so lange diskutiert werden, wie es Interviews gibt."¹⁾

- (1) Gehen Befragter und Fragender (Forscher) von dem gleichen Begriffsinhalt aus: d. h. sind Meßobjekt und Dimensionen des Meßobjektes in der Frage eindeutig operationalisiert?
- (2) Inwieweit stimmt die wahrgenommene Ausprägung des zu beobachtenden Phänomens mit der tatsächlichen Ausprägung des Phänomens überein: d. h. inwieweit ist der Beurteilende überhaupt in der Lage, ein valides Urteil abzugeben.
- (3) Inwieweit sind subjektiv wahrgenommene Beobachtungen und die Wiedergabe dieser Beobachtungen durch den Befragten identisch? Dies ist vor allem bei Fragestellungen, bei denen das Psychosystem des Befragten direkt berührt wird, ein besonders relevantes Problem und führt zu einer Gefährdung der Validität der Antwort, "wenn die an sich vom Befragten gemeinte Information von seiner Vorstellung über die soziale Annehmbarkeit einer Antwort abweicht."²⁾ Dennoch besteht gegenüber anderen Verfahren zur Messung sozialen Verhaltens ein enormer Validitätsvorteil, da "jede Person eine einzigartige Möglichkeit hat, sich selbst zu beobachten. In dem Ausmaß, in dem sie ihre Selbsterkenntnisse mitteilen kann und will, versieht sie den Forscher mit Informationen, die er sonst - wenn überhaupt - nur durch sehr zeitraubende Methoden erhalten kann."³⁾

1) Friedrichs (Sozialforschung) S. 223 f.; vgl. auch Scheuch (Interview) S. 173 ff.

2) Scheuch (Interview) S. 179.

3) Selltitz (Sozialforschung II) S. 11. Mit steigender Betroffenheit der Befragten kann sogar u. U. Validität und Reliabilität der Antwort steigen. Vgl. dazu die allgemeinen Sätze zur Gültigkeit und Reliabilität von Interviewdaten bei Scheuch (Interview) S. 179 und 175 f.

- (4) Inwieweit sind die Meßergebnisse reliabel? Dieses Problem der Beurteilung des Einflußergebnisses, das analog zur Feststellung der Ausprägungen von Einstellungen bei den Sozialpsychologen sowohl bei Wiederholungen als auch bei dem Vergleich mit anderen Messungen zu sehen ist, entsteht aus der Notwendigkeit vom Befragten die wahrgenommene Ausprägung der von ihm zu beurteilenden Dimension auf einer Skala einordnen zu lassen.

Diese allen Befragungen über ein nicht direkt beobachtbares Phänomen innewohnenden Schwächen können durch mehrere Schritte eingedämmt werden. Gültigkeit und Zuverlässigkeit des Assoziativurteils über das Einflußergebnis lassen sich vor allem durch folgende zwei Punkte erhärten:

- (1) Wahl eines geeigneten Meßinstrumentes

Die empirische Sozialforschung bietet mehrere Skalen für ein Rating an.¹⁾

Diese müssen jedoch zur Messung des Mitbestimmungseinflusses modifiziert werden. Bei der Konstruktion dieser Skalen stehen Probleme des erreichbaren Meßniveaus und der empirischen Generierung von Statements zur Fixierung der einzelnen Skalenpunkte im Vordergrund.

- (2) Auswahl der Person, die das Rating vornehmen soll

Bei diesem Verfahrensabschnitt geht es vor allem darum, die subjektive Meinung eines Einzelnen über den von ihm wahrgenommenen Mitbestimmungseinfluß durch die Einbeziehung in das Meinungsbild einer größeren Anzahl von Personen, die das gleiche Beobachtungsobjekt beurteilen, zu relativieren und so Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Urteile zu erhärten.²⁾ Validität und Reliabilität beim Mehr-Personen-Rating werden vor allem durch folgende Faktoren bestimmt:

-
- 1) Es handelt sich dabei um die vier Skalen: einfache Bewertungsskala, Thurstone-Skala, Likert-Skala und Guttman-Skala; vgl. dazu Torgerson (Scaling); Edwards (Techniques); Scheuch (Skalierung) S. 348 ff.; Selltiz (Sozialforschung II) S. 137 ff.; Mayntz (Einführung) S. 47 ff.; Friedrichs (Sozialforschung) S. 172 ff.
- 2) Tannenbaum (Control) S. 24 ff.; vgl. auch Bachmann (Control) S. 213 f.

- Bezugsgruppe der befragten Personen
- Anzahl der befragten Personen
- Art der Durchführung der Befragung
- Handhabung unterschiedlicher Skalierungswerte

(3) Operationalisierung zusätzlicher den Einfluß der Mitbestimmung erklärender Variablen durch Indikatoren und Erhebung durch Fact-Finding.

Da sich das Witte-Team im Rahmen der Durchführung des Forschungsprojektes "Wirtschaftliche Verfassung und Entscheidungseffizienz" mit den methodischen und verfahrenstechnischen Fragen des Einfluß-Ratings im Unternehmen eingehend beschäftigt¹⁾ und die dabei gewonnenen Erkenntnisse auch für das Rating des Mitbestimmungseinflusses Gültigkeit besitzen, wird die eingehende Behandlung der Punkte (1) und (2) aus dieser Arbeit ausgeklammert. In den folgenden Ausführungen soll vielmehr ein Konzept operationalisierter Variablen zur Abstützung und Abrundung des durch Rating gemessenen Einflußergebnisses erarbeitet werden²⁾.

D 14 Einbeziehung erklärender Variablen des Einflußergebnisses in die Messung

Die Messung der Ergebnisvariablen durch die Abgabe von Assoziativurteilen aufgrund subjektiver Wahrnehmung erfordert große Anstrengungen zur Sicherung der Zuverlässigkeit und Gültigkeit der Messung. Beim Rating muß der Meßvorgang, soweit er sich auf die Abgabe des Urteils durch den Urteilenden erstreckt, als black-box betrachtet werden. Welche Gesichtspunkte dieser bei seiner Urteilsabgabe zugrunde legte, welche Erfahrungen und Informationen dabei ins Gewicht fielen, kann vom Forscher nicht eindeutig geklärt werden. Dabei gewinnt die Ergänzung und Überprüfung der Meßergebnisse des Ratings durch die Messung anderer

1) Vgl. Witte (Verfassung 76) S. 35 f.; Witte (Verfassung 77).

2) Vgl. zu den erklärenden Einflußvariablen und ihrer Funktion in dem Meßkonzept B 1213.

Variablen der Mitbestimmung, die mit den durch Assoziativurteil erfaßten Variablen in einem bestimmten realtheoretischen Zusammenhang stehen, einen hohen Stellenwert innerhalb des Gesamtkonzeptes.

Das einfachste, aber auch unsicherste Vorgehen, dient der Überprüfung der "offensichtlichen Gültigkeit" unter Betonung des rein intuitiven Elements durch Augenschein, Plausibilität und Evidenz als Beurteilungskriterium der Gültigkeit.¹⁾ Tannenbaum beurteilt damit u.a. seine Ergebnisse der subjektiven Einflußmessung. Die Meßergebnisse decken sich "in general to our observations although this impressionistic analysis was post hoc."²⁾ Darüber hinaus führt der Vergleich der Messungen in den verschiedenen sozialen Systemen zu Unterschieden bzw. Ähnlichkeiten, "that seems realistic to us ... although again, this evidence is only a rough indication of validity"³⁾. Die Evidenzprüfung läßt sich mit dem Verfahren der "None-groups" oder "extremen Gruppen"⁴⁾ kombinieren. Die Messungen werden dabei in Gruppen durchgeführt, von denen man weiß oder annimmt, daß sie extrem hohe bzw. niedrige Werte der zu messenden Eigenschaften aufweisen. Validität liegt dann vor, falls sich die Ergebnisse signifikant voneinander unterscheiden.

Ist das eine Überprüfungsverfahren zu oberflächlich und erfordert das andere eine besondere Erhebung in einer Kontrollstichprobe, so unterscheiden sie sich von weiteren Verfahren dadurch, daß sie nur die generelle Gültigkeit des Meßinstruments, nicht jedoch durch parallel laufende Meßoperationen auch die Gültigkeit der einzelnen Meßergebnisse überprüfen. Die Ausprägung einer bestimmten Variablen wird bei jenen Verfahren mit der Ausprägung anderer Variablen verglichen, von denen man annimmt, daß sie mit dem zu überprüfenden Merkmal in

1) Vgl. Scheuch (Interview) S. 174; Kubicek (Organisationsforschung) S. 106.

2) Tannenbaum (Control) S. 25.

3) Tannenbaum (Control) S. 25.

4) Vgl. Mayntz (Einführung) S. 66; Friedrichs (Sozialforschung) S. 101.

einem bestimmten kausalen Zusammenhang stehen.¹⁾ Die Zuverlässigkeit der Überprüfung steigt mit dem Grad der objektiven Erhebbar- und Überprüfbarkeit der Kontrollvariablen (sog. hard-fact-Überprüfung). Z. B. kann die Ausprägung der Religiosität, die durch ein subjektiv abgegebenes Urteil - soft fact - gemessen wurde, durch die Korrelation mit der Häufigkeit des Kirchganges - hard fact - da eindeutig erhebbar - kontrolliert werden. Wird von einer bestimmten Ausprägung der Religiosität auf eine bestimmte Häufigkeit des Kirchganges geschlossen, so spricht man von "predictive validity". Wird dagegen die Kontrollvariable in der gleichen Untersuchung erhoben, so spricht man von "concurrent validity".²⁾ Die Problematik dieser Verfahren liegt darin, daß häufig zwischen einer komplexen, sog. weichen, theorienahen Variablen und einer einfach strukturierten, sog. harten, datennahen Kontrollvariablen kein eindeutiger, von anderen Variablen unbeeinflußter Zusammenhang besteht.³⁾ Bei der Überprüfung der "construct validity" wird daher die zu überprüfende Variable in eine größere Anzahl theoretisch abgeleiteter Hypothesen eingebettet. Im Vordergrund steht dabei nicht die Prüfung der generellen Gültigkeit einer Variablenmessung, sondern die Überprüfung ihrer Gültigkeit in einem bestimmten erklärenden und prognostizierenden Aussagensystem.⁴⁾ Wird eine Hypothese falsifiziert, ist entweder die Hypothese falsch oder das Meßinstrument, oder beide sind falsch. Über die Gültigkeit der Messung kann in diesem Fall keine Aussage getroffen werden. "Wird dagegen die Hypothese bestätigt, dann muß die Hypothese wahr sein und die Messung gültig sein."⁵⁾ Abgesehen von dem ungewöhnlichen Fall, daß eine falsche Messung eine an sich falsche Hypothese bestätigt.

-
- 1) Vgl. Scheuch (Interview) S. 174; Kubicek (Organisationsforschung) S. 106 ff.; Friedrich (Sozialforschung) S. 101 ff.; Mayntz (Einführung) S. 166.
 - 2) Dies entspricht der Neigung, den Begriff der Prognosevalidität möglichst weit zu fassen. Vgl. Scheuch (Interview) S. 174.
 - 3) Vgl. Mayntz (Einführung) S. 66.
 - 4) Vgl. Kubicek (Organisationsforschung) S. 107.
 - 5) Mayntz (Einführung) S. 66.

Auch verschiedene Untersuchungen über Einflußverteilungen in Organisationen greifen auf die Überprüfung der construct-validity zurück.

"Perhaps the strongest support for the measures comes from what we believe are meaningful relationships between patterns of control as measured and other aspects of organizational structure and functioning independently measured. Ultimately our ease for the validity of the measures hinges on the extent to which the meaning that we claim for them fits meaningfully the predictions that we have made and the substantiation for these predictions that we find. Some of the articles in this text report research concerning such predictions. Although the correlations in these studies are not usually high, they yield a reasonably consistent picture and one that we take to represent a form of construct validity."¹⁾

Mehrere Meßoperationen zur Prüfung der Gültigkeit subjektiv wahrgenommener Dimensionen durch den Vergleich mit objektiv erhebbaren Organisationsdimensionen führt Hinings durch.²⁾ So ergeben Korrelationen zwischen der subjektiv wahrgenommenen Einfluß mit den objektiven Einflußdimensionen: Teilnahme am Entscheidungsprozeß und formale Kompetenz, hohe Übereinstimmung.³⁾ Zur Messung der Unabhängigkeit des Managements geht Dill ähnlich vor.⁴⁾ Subjektiv wahrgenommene Variablen der Unabhängigkeit werden durch objektiv erhebbare Variablen des Konferenzverhaltens, wie Anwesenheit, zeitliche Steuerung der Sitzungen, Tagesordnungspunkte u. a. gestützt "the perceptual evidence is supported by the behavioural evidence"⁵⁾.

Wir folgen diesem Ansatz und überprüfen entsprechend dem oben abgeleiteten Wirkungsmodell⁶⁾ die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Messung der Ergebnisvariablen der Mitbestimmung durch Variablen der Einflußgrundlagen und des Einflußprozesses der Mitbestimmung.

1) Tannenbaum (Control) S. 25.

2) Vgl. Hinings u. a. (Intraorganizational power) S. 24 ff.

3) Vgl. Hinings u. a. (Intraorganizational Power) S. 32 u. S. 34; Korrelationskoeffizient Einfluß mit Einflußaktivität 0,92; mit Einflußkompetenz 0,80).

4) Vgl. Dill (Autonomy) S. 409 ff.

5) Dill (Autonomy) S. 418.

6) Vgl. B 1212.

Da wegen der Komplexität des Einflußphänomens ein einziges, den Einflußerfolg eindeutig erklärendes Außenkriterium fehlt, muß auf eine größere Anzahl erklärender Variablen zurückgegriffen werden.

Dabei ist zu beachten, daß eine Aussage nicht auf Grund der Ausprägung einzelner Variablen und Indikatoren getroffen werden kann, sondern nur unter Analyse des Gesamtprofils der Ausprägungen. Nur so ist es möglich, das Gesamtspektrum der einflußerklärenden Variablen als Prüfgrundlage für den subjektiv gemessenen Einflußerfolg heranzuziehen und dabei mögliche Kompensationswirkungen zwischen einzelnen Variablen zu berücksichtigen. Auf Vollständigkeit wird aber andererseits verzichtet: zum einen aus Gründen der Forschungsökonomie, zum anderen aus dem Bestreben, nur Einflußvariablen heranzuziehen, die durch objektive, einfach erhebbare Indikatoren, die selbst nicht wiederum Validitätsprobleme aufwerfen, operationalisiert werden können. Es muß daher z. B. auf Variablen der referent power und auf Variablen des passiven Einflußprozesses verzichtet werden.

D 2 Messung der Variablen der Einflußgrundlagen der Mitbestimmung

In einer Vielzahl empirischer Untersuchungen zur Einflußverteilung in Unternehmen wird der Einfluß einer Gruppe oder von Personen durch ihre Einflußgrundlagen gemessen. So wird z. B. der Einfluß der Anteilseigner in der Regel operationalisiert durch die Höhe ihres Kapitalanteils an der Unternehmung.¹⁾ Der Einflußprozeß dagegen wird als black box behandelt, andere erklärende Einflußvariablen werden nicht berücksichtigt. Der Umfang nur einer Machtgrundlage, unabhängig, ob sie eingesetzt wird oder nicht, soll den Einflußerfolg messen.

Eine umfassende Operationalisierung aller Einflußgrundlagen findet sich nur in den Arbeiten von Bachmann²⁾ und von Kipnis/Cosentino³⁾. Die einzelnen Machtbasen werden dabei nicht durch Indikatoren operationalisiert, sondern direkt beschrieben, um einzelne Personen zu befragen, aufgrund welcher Machtbasis sie den Einflußversuchen nachgegeben haben. Entsprechend vorsichtig sind daher die Ergebnisse - hohe Bedeutung von Legitimitäts- und Expertenmacht, geringe Bedeutung von Sanktionsmacht - zu bewerten. Denn wer gibt gerne zu, daß er unter Druck Einflußabsichten gefolgt ist. Einflußgrundlagen dürfen daher nicht durch direkte Befragungen, sondern müssen durch die Operationalisierung und Erhebung einer Vielzahl von Indikatoren möglichst vollständig und objektiv gemessen werden.

Bei der Operationalisierung der Grundlagen des Gruppeneinflusses in Unternehmen, ist einer Relevanzverschiebung der Einflußvariablen gegenüber den interpersonellen Einflußbeziehungen im Zwei-Personen-Modell Rechnung zu tragen.⁴⁾

1) Vgl. Berle, Means (Private Property); Wheelwright (Ownership); Florence (Ownership); Pugh u. a. (Context); Larner (Control).

2) Vgl. Bachmann (Bases) S. 232; Bachmann (Control) S. 217.

3) Vgl. Kipnis/Cosentino (Leadership) S. 462.

4) Dies gilt auch für andere, das Einflußergebnis erklärende Variablen.

Anstelle von Persönlichkeitsausprägungen der Einflußnehmenden¹⁾ treten vor allem institutionelle und organisatorische Variablen in den Vordergrund. Einfluß in Organisationen ist nicht so sehr ein personales, sondern ein institutionelles und organisatorisches Phänomen.²⁾ Einfluß versteht sich nicht mehr nur als ein personales Auswahlproblem, sondern als ein Kontroll-, Legitimations- und Organisationsproblem. Es findet im wesentlichen seinen Niederschlag in festgeschriebenen Regelungen und Normen der Unternehmensverfassung. Zur Beeinflussung und Steuerung des Einflußobjektes Unternehmen, das sich dem Einflußnehmenden als ein komplexes, nicht transparentes soziales Gebilde darstellt, erweist sich darüber hinaus Informations- und Expertenmacht als eine weitere wichtige Machtgrundlage. Die "referent-power", die in Einflußbeziehungen zwischen einzelnen Individuen und kleinen Gruppen einer der entscheidendsten Einflußgrößen ist, verliert so an relativer Bedeutung. Da wir darüber hinaus im Rahmen dieser Fragestellung enorme Schwierigkeiten bei ihrer Operationalisierung und Erhebung sehen, wird sie daher im folgenden vernachlässigt.

D 21 Variablen der Legitimationsmacht

Eine der wesentlichsten Voraussetzungen für die Beteiligung der Mitbestimmungsträger am Willensbildungsprozeß ist die formale Legitimation ihrer Einflußnahme, die durch Gesetz oder vertragliche Vereinbarungen erfolgen kann.

Während ursprünglich das Eigentum die einzige, gesetzlich geschützte Legitimationsbasis für die Teilnahme an der Willensbildung in der Unternehmung war, und auch die Nichteigentümergeschäftsführung sich letztendlich durch das Eigentum

1) Vgl. Schmidt (Zielerreichung) S. 130 ff.; er nennt hier folgende Variablen: Willenskraft, Selbsteinschätzung, Verhaltensorientierung, kognitiver Stil, Qualifikation, Pflichtbewußtsein, sozialer Status.

2) Vgl. Popper (Propheten) S. 162.

legitimiert sah, ist die gesetzlich abgesicherte Teilnahme von Arbeitnehmervertretern das Ergebnis einer langen gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung.¹⁾ Gerade dadurch, daß es teilweise gegen heftigsten Widerstand anderer gesellschaftlicher Gruppen erkämpft werden mußte und nicht von vornherein als natürlicher Bestandteil unserer Wirtschaftskultur, sondern eher als Fremdkörper angesehen wurde,²⁾ ist die formalrechtliche Verankerung die wohl wichtigste Grundlage der Einflußnahme der Arbeitnehmervertreter. Sie ist die Gesamtvoraussetzung für das Wirken anderer Einflußvariablen. Die Existenz kodifizierter Einflußregelungen führt in einem Lernprozeß zur Internalisierung ihrer Legitimität bei allen Mitgliedern der Unternehmung. Die Mitbestimmung wird damit tendenziell zu einem anerkannten Prinzip unserer Wirtschaftsordnung und wirkt sich positiv auf andere Einflußvariablen aus. Vor allem die Kooperationsbereitschaft der Unternehmensleitung, die als wichtigster Einflußfaktor für die Ausgestaltung und Entwicklung der Mitbestimmung im Unternehmen angesehen wird³⁾, wird durch die Legitimation der Einflußnehmenden gestärkt.

Die so institutionalisierte und kanalisierte Macht der Arbeitnehmer ist Teil der Verfassung der Unternehmung, Teil der "Summe der fremdgesetzten, d. h. der gesetzlichen und der selbstgeschaffenen, d. h. vertraglichen und statutarischen Regeln"⁴⁾, die sich in der personellen Zusammensetzung, den Rechten und Pflichten von Institutionen und ihrem Zusammenwirken im Willensbildungsprozeß der Unternehmung niederschlagen. Im Rahmen ihrer Globalfunktion erfüllt somit die Unternehmensverfassung für die Mitbestimmungsträger im wesentlichen folgende Teilfunktion:

-
- 1) Vgl. Potthoff (Geschichte); Weddigen (Mitbestimmung) S. 369 ff., 375 ff.
 - 2) Vgl. Gutenberg (Produktion) S. 503 f.
 - 3) Vgl. Küpper (Grundlagen) S. 153 f., S. 164 f.; N.N. (Mitbestimmungs-enquete) S. 53 f.
 - 4) Lutter (Unternehmensverfassung) S. 614.

1. Die Berücksichtigung der Interessen der Mitbestimmungsträger im Willensbildungsprozeß der Unternehmung.
2. Kontrolle und Begrenzung der Macht der Unternehmensleitung, Eigentümer und anderer Einflußgruppen.
3. Die Legitimation und Organisation der Einflußnahme der Mitbestimmungsträger.
4. Die Regelung ihrer Mitgliedschaft in den Organen der Unternehmung.
5. Die Gewährleistung der Funktions- und Steuerungsfähigkeit der Unternehmung trotz einer Interessenpluralistischen Willensbildung unter Einschluß der Arbeitnehmer.¹⁾

Ein Teil der übrigen Einflußvariablen der Mitbestimmung - andere Machtgrundlagen wie Informationsrechte, Einflußprozeßvariablen wie Art, Zeitpunkt, Ort und inhaltliche Objekte der Einflußnahme - leiten sich aus der Unternehmensverfassung, verstanden als Legitimationsgrundlage, ab. Sie werden durch sie geregelt. Diese Regelungen der Unternehmensverfassung sind Ergebnisse früherer Verhandlungsprozesse, die die formelle Machtverteilung der Unternehmung zum Gegenstand hatten. Ihren besonderen Charakter gewinnen sie durch ihre Kodifikation in Gesetzen, Tarifverträgen und unternehmensindividuellen vertraglichen Absprachen. Sie zeichnen sich durch eine gewisse zeitliche Stabilität aus und können im Vergleich zu anderen Einflußgrößen nur mit einem relativ hohen Aufwand an Einflußenergie abgeändert werden, wobei entsprechend der Abstufung von gesetzlichen, tarifvertraglichen, unternehmensindividuellen vertraglichen und sonstigen fixierten Absprachen der dafür notwendige Aufwand abnimmt. Sie

1) Vgl. Böttcher (Unternehmensverfassung) S. 71 ff.; Löwenstein (Verfassungslehre) S. 127; Fässler (Modelle) S. 225 ff.; S. 243 ff.; Steinmann (Interessenkonflikt); Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 26, S. 35 ff.; Nell-Breuning (Mitbestimmung) S. 672; Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 34; Pohmer (Macht) S. 84 ff.

entstehen aus dem Wunsch, eine bestehende, ausgehandelte Einflußverteilung festzuschreiben, zu dokumentieren und damit transparent zu gestalten. Das gleiche gilt in abgeschwächter Form für nicht kodifizierte Regelungen, die als Folge politischer Prozesse sich in dauerhaften organisatorischen Regelungen, Usancen und Gepflogenheiten niederschlagen.

Da sich die Unternehmensverfassung nur innerhalb langfristiger Betrachtungsperioden ändert,¹⁾ spiegelt sie im Zeitablauf eine relativ konstante Einflußverteilung wider. Sie mißt, inwieweit es den Arbeitnehmervertretern gelungen ist, sie zu ihren Gunsten zu gestalten. Trotzdem muß beachtet werden, ohne den Erklärungswert dieser Variablen zu schmälern, daß in der Realität ein sehr großer Unterschied zwischen den formalrechtlichen Regelungen und dem Umfang der faktischen Einflußnahme besteht.²⁾

Mit den drei Variablen: gesetzliche, tarifvertragliche und einzelvertragliche Mitbestimmung wird die Legitimationsmacht der Mitbestimmungsträger in dieser Arbeit abgebildet.

1) Vgl. Fässler (Modelle) S. 227.

2) Vgl. Hax (Organisatorisches Problem) S. 288.

D 211 Gesetzliche Mitbestimmung

(1) Darstellung

Der Gesetzgeber hat in Abhängigkeit von bestimmten Kriterien wie Rechtsform, Größe und Branche die Mitbestimmung der Arbeitnehmer unterschiedlich stark verankert. Dabei lassen sich drei, bereits gesetzlich unterschiedlich ausgeprägte Hauptkomplexe differenzieren:

- (1) Einflußintensität und -reichweite der neu geschaffenen Organe des Betriebsverfassungsgesetzes,
- (2) Delegation von Arbeitnehmervertretern in das Kontrollorgan der Unternehmung,
- (3) Delegation von Arbeitnehmervertretern in das Exekutivorgan der Unternehmung.

Darüber hinaus können weitere Abstufungen innerhalb der gesetzlichen Grundlagen unterschieden werden, die den Arbeitnehmervertretern Einflußmöglichkeiten in unterschiedlichem Umfang einräumen.

Die einzelnen Abschnitte der folgenden Skala repräsentieren Ausprägungen der Variablen gesetzliche Mitbestimmung. Wir bilden sie auf der "Legalskala der Mitbestimmung" ab.



Entsprechend dem Vorliegen bestimmter Kriterien sind Unternehmen auf dieser Skala einzuordnen.

Eine Analyse der Mitbestimmungsgesetze ergibt die folgenden sieben Klassen unterschiedlich stark kodifizierter Mitbestimmungsrechte:

Klasse 1: Unternehmen mit Betrieben, in denen in der Regel weniger als fünf ständig wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt sind und/oder in denen weniger als drei wählbar sind. (§ 1 BetrVG)

Für diese Unternehmen müssen keine Betriebsräte gebildet werden. Das Betriebsverfassungsgesetz hat, abgesehen von §§ 81 ff. keine Geltung.¹⁾

Klasse 2: Unternehmen mit Betrieben mit in der Regel weniger als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern.

In diesen Betrieben wird das Organ Betriebsrat durch eine Person, den "Betriebsobmann", repräsentiert (§ 9 BetrVG). Dieser hat weder das Recht, bei personellen Einzelmaßnahmen der Einstellung, Eingruppierung, Umgruppierung und Versetzung (§ 99 BetrVG) durch die Geschäftsleitung unterrichtet zu werden, noch kann er seine Zustimmung verweigern. Bei geplanten Betriebsveränderungen, die wesentliche Nachteile für die Arbeitnehmer bedeuten können, muß er nicht rechtzeitig informiert werden (§ 111 BetrVG) und kann so auch keinen zustimmungsbedürftigen Interessenausgleich herbeiführen (§ 112 BetrVG). Der Handlungsspielraum der Unternehmensleitung im Personalbereich als auch im wirtschaftlichen Bereich ist durch die Mitbestimmung in diesen Unternehmungen kaum eingeschränkt.

Klasse 3: Unternehmen mit weniger als 100 in der Regel ständig beschäftigten Arbeitnehmern, unabhängig von der Größe der einzelnen Niederlassungen.

In dieser Klasse von Unternehmen muß ein Wirtschaftsausschuß gebildet werden²⁾ (§§ 106 ff. BetrVG). Der Wirtschaftsausschuß ist ein Informations- und Beratungsorgan zwischen Unternehmensleitung und Mitbestimmungsträgern über wirtschaftliche Fragen der Unternehmung. Die Unterrichtung hat bereits im frühen Stadium des Entscheidungsprozesses zu erfolgen.

1) Vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 74, S. 82.

2) Vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 773.

Mit dem Wirtschaftsausschuß wird die ökonomische Sphäre in den Einflußbereich der Mitbestimmungsträger einbezogen. Die Einflußnahme der Arbeitnehmer gewinnt unternehmenspolitische Reichweite. Dabei wird die Bedeutung des Wirtschaftsausschusses nicht durch die schlechte Beurteilung durch Positionsträger der Mitbestimmungsorgane in empirischen Untersuchungen vor 1972 geschmälert,¹⁾ da seine organisatorische Gestaltung im neuen Betriebsverfassungsgesetz erheblich verbessert und seine Aufgabenstellung erweitert wurde.

Klasse 4: Unternehmen mit Betrieben mit weniger als 1000 in der Regel ständig beschäftigten Arbeitnehmern.

Falls Unternehmen Auswahlrichtlinien für Einstellung, Versetzung und Umgruppierung erlassen, hat der Betriebsrat ein volles Mitbestimmungsrecht (§ 95, I BetrVG). Jedoch erst bei Betrieben über 1000 Beschäftigten kann der Betriebsrat den Erlaß von Auswahlrichtlinien erzwingen, d. h. sein Mitentscheidungsrecht durchsetzen (§ 95, II BetrVG). Mit dem Erlaß von Auswahlrichtlinien wird die Personalpolitik vereinheitlicht und in ihren Grundsätzen festgelegt. Der Betriebsrat erlangt damit ein Mitentscheidungs- und Gestaltungsrecht von unternehmenspolitischer Bedeutung, wobei er jedoch innerhalb der Grenzen der Gleichbehandlung aller Betriebsangehörigen zu bleiben hat (§ 75, I BetrVG).

Dagegen fällt die Zäsur des § 110, I BetrVG für Unternehmen mit mehr als 1000 Arbeitnehmern in seiner unternehmenspolitischen Bedeutung weit zurück. Der Übergang von mündlicher zu schriftlicher vierteljährlicher Berichterstattung der Arbeitnehmer rechtfertigt es vor allem durch die Relativierung dieser Vorschrift durch den Bericht des Arbeitgebers vor der Betriebsversammlung²⁾ nicht, diese Unternehmen als gesonderte Klasse der Legalskala zu interpretieren.

In Unternehmen mit nur einem Betrieb fällt Klasse 4 mit Klasse 5 zusammen:

1) Vgl. Blume (Normen) S. 166 ff.; Voigt (Mitbestimmung) S. 450; Kliemt (Praxis) S. 198.

2) Vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 792.

Klasse 5: Unternehmen, die nicht dem Montanbereich angehören, in der Rechtsform der Aktiengesellschaft und der KGaA, soweit sie keine FamilienAG mit weniger als 500 ständig beschäftigten Arbeitnehmern sind, und in der Rechtsform der GmbH mit mehr als 500 ständig beschäftigten Arbeitnehmern.

In diesen Unternehmen ist der Aufsichtsrat zu einem Drittel durch Arbeitnehmervertreter zu besetzen.¹⁾

Damit wird die formale Einflußnahme der Arbeitnehmervertreter auf eine neue qualitative Ebene gehoben. Sie artikulieren ihre Forderungen nicht mehr nur in aufsteigender, dem hierarchischen Aufbau der Unternehmung entsprechender Linie - einzelner Arbeitsplatz, Betriebsrat in den einzelnen Niederlassungen, Gesamtbetriebsrat und Wirtschaftsausschuß - gegenüber den einzelnen Instanzen der Unternehmensleitung, sondern partizipieren auch an dem obersten Kontrollorgan der Unternehmung. Der Anspruch der Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit wird hier in einem ersten Schritt realisiert. Für die Träger der Mitbestimmung wird nicht die Errichtung neuer Organe, werden keine neuen Einflußrechte kodifiziert, sondern sie werden in die Rechte und Aufgaben bestehender Organe eingesetzt. Die Mitbestimmung wird in das bestehende Gesellschaftsrecht, das für die Unternehmung als Eigentümerverband konzipiert ist,²⁾ integriert. Das Prinzip, das die Stellung aller Organmitglieder der Aktiengesellschaft unmittelbar oder mittelbar ausschließlich auf den in der Hauptversammlung zum Ausdruck kommenden Willen der Anteilseigner zurückführt, bleibt zwar formalrechtlich trotz der Einführung der Aufsichtsratsmitbestimmung bestehen. Da jedoch die Hauptversammlung bei der Bestellung von Arbeitnehmervertretern zu Aufsichtsratsmitgliedern an den Wahlvorschlag der Belegschaft gebunden ist, wird

1) §§ 76 ff. BetrVG 1952 in Verbindung mit § 129 BetrVG 1972.

2) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 69; Chmielewicz (Arbeitnehmerinteressen) S. 27; Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 83.

dieses Prinzip de facto aufgegeben. "Der Aufsichtsrat ist nicht mehr ein bloßes Gremium von Vertrauensleuten der Anteilseignerseite."¹⁾

Den einzelnen Arbeitnehmervertretern wachsen damit die aktienrechtlichen Einflußmöglichkeiten des Aufsichtsrates zu, die ursprünglich die Überwachung der Geschäftsleitung durch die Eigentümer gewährleisten sollten. Die Mitbestimmungsträger partizipieren als gleichberechtigte Mitglieder, die sich zwar in der Minderheit befinden, an den Rechten und Funktionen des Gesamtgremiums:

- personelle Bestellung und Abberufung des Vorstandes (§ 84 AktGes);
- Erlaß einer Geschäftsordnung für den Vorstand (§ 77 AktGes);
- Überwachung der Geschäftsführung (§ 111 AktGes), die durch Satzung und Geschäftsordnung über zustimmungspflichtige Geschäfte bis zur direkten Mitentscheidung und Veto bei langfristigen unternehmenspolitischen Entscheidungstatbeständen ausgedehnt werden kann;
- umfassende Information durch den Vorstand (§ 90 AktGes);
- Prüfung und Feststellung des Jahresabschlusses (§§ 170 ff. AktGes);
- Einsicht in den Prüfungsbericht des Abschlußprüfers (§ 170 AktGes).

Als einzelne Aufsichtsratsmitglieder können sie erzwingen:

- die Einberufung der Aufsichtsratssitzungen durch den Aufsichtsratsvorsitzenden binnen Zweiwochenfrist (§ 110 AktG);
- die Berichterstattung des Vorstandes an den Aufsichtsrat (§ 90 III, 2 AktG).²⁾

1) N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 72.

2) Zur Kompetenz des Aufsichtsrates vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 71 ff.; Brinkmann/Herz (Aufsichtsrat) S. 66 ff.; Gutenberg (Unternehmensführung) S. 41 ff.; Küpper (Grundlagen) S. 146 ff.

Unbeachtet der Tatsache, inwieweit die Arbeitnehmervertretung ihre Rechte nutzt, ändert bereits ihre bloße Anwesenheit Umfang und Inhalt der Verhandlungen und Beschlüsse des Aufsichtsrates.¹⁾

Entsprechend unserer Ansicht, daß die verschiedenen Organe der Mitbestimmung in der Unternehmung als ein Gesamtsystem zu sehen sind,²⁾ erfolgt durch die Aufsichtsratsmitbestimmung eine indirekte Stärkung anderer Mitbestimmungsorgane, die allein bereits in der Existenz der Möglichkeit der Kontrolle durch den Aufsichtsrat besteht.³⁾ Durch einen Vergleich der Ausschöpfung des Betriebsverfassungsgesetzes in Unternehmen mit Aufsichtsrat und Unternehmen ohne Aufsichtsrat konnte Kliemt⁴⁾ die Bedeutung des Aufsichtsrates als Sanktions- und Informationspotential empirisch nachweisen. Auf Grund dieses Potentials werden Schwierigkeiten bereits auf unterer Ebene ausgeräumt. Das Zusammenwirken von Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat und Betriebsrat läßt sich wie folgt bildlich darstellen: Der Betriebsrat übernimmt die Rolle einer Kreuzungsampel. Daß die Verkehrsteilnehmer diese Ampel beachten, wird durch einen für alle sichtbaren Polizisten - dem Aufsichtsrat - gewährleistet.

Durch die häufige Personalunion von Gesamtbetriebsratsmitgliedern und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat wird die Aufsichtsratsmitbestimmung in das Gesamtsystem der Mitbestimmung personell integriert und der ungehinderte Kommunikations- und Informationsfluß zwischen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und den anderen Mitbestimmungsorganen sichergestellt.

1) Empirisch bestätigt durch Voigt (Mitbestimmung) S. 329.

2) Vgl. oben B 3 und Tegtmeier (Wirkungen) S. 120 ff.

3) Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 204; Schredelsecker (Eigentümerkontrolle) S. 99.

4) Vgl. Kliemt (Praxis) S. 150.

Klasse 6: Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten, die nicht dem Montanbereich angehören in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, der KGaA, der GmbH und bergrechtlichen Gewerkschaft (§ 1 (1) MitbestG)¹⁾

Das Inkrafttreten des neuen Mitbestimmungsgesetzes am 1. 7. 1976 erweitert die Legalskala um eine weitere Klasse. Der Aufsichtsrat wird zur Hälfte durch Arbeitnehmervertreter besetzt, darunter ist zwar mindestens ein leitender Angestellter, von dem (denen) man annimmt, daß er (sie) tendenziell der Unternehmensleitung nahesteht(stehen). Mögliche Patt-Situationen werden durch den Aufsichtsratsvorsitzenden, den immer die Anteilseignerseite stellt, aufgelöst. Es besteht zwar damit faktisch keine volle Parität, jedoch kann auf Grund empirischer Untersuchungen vermutet werden, daß ein psychologischer Einigungszwang entsteht, Kampfabstimmungen gemieden und eher Entscheidungen, um im informellen Kreis einen Kompromiß zu finden, verlagert werden.²⁾ Durch diesen Zwang ist eine weitere Stärkung der anderen Organe des Betriebsverfassungsgesetzes zu erwarten. Daneben wird die potentielle Einflußnahme der Arbeitnehmer auf Vorstandsebene gestärkt. War es bisher nicht notwendig, daß ein eigenes Vorstandsmitglied das Personalressort direkt vertritt,³⁾ werden jetzt die Interessen der Arbeitnehmer auf der Seite der Unternehmensleitung im Vorstand organisatorisch verankert. Die hierarchische Gleichstellung mit anderen Funktionsbereichen wertet das soziale Management innerhalb der Unternehmung auf⁴⁾ und damit indirekt auch die Existenz und Arbeitsweise der Arbeitnehmervertreter.⁵⁾ Darüber hinaus steht den Mitbestimmungsträgern eine ent-

1) Da die vorliegende Arbeit für eine Untersuchung vor dem 1. 7. 1976 konzipiert wurde, ist die Klasse, die durch das neue Mitbestimmungsgesetz geschaffen wird, nur als ergänzender Anhang zu sehen, der im folgenden nicht weiter verfolgt wird.

2) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 126, S. 131. Hoher Grad der Einstimmigkeit der Beschlußfassung bei erhöhter Vertagungsquote im Montanbereich gegenüber dem BetrVG-Bereich.

3) Dies gilt formell auch für den Montanbereich. Die Aufgaben des Arbeitsdirektors sind nicht fixiert. Vgl. § 13 Montan-MitbestG.

4) Vgl. Seidel (Willensbildung) S. 240.

5) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 51 u. S. 110.

scheidungskompetenter Verhandlungspartner auf Vorstandsebene gegenüber, was bisher im Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes bei 47 % der untersuchten Unternehmungen nicht der Fall war.¹⁾

Klasse 7: Unternehmen in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, der GmbH und der bergrechtlichen Gewerkschaft mit mehr als 1000 Arbeitnehmern im Montanbereich (§ 1 Montan-MitbestG) und Unternehmen, die durch Organschaft ein Unternehmen, das unter § 1 Montan-MitbestG fällt, beherrschen (§ 1 Mitbest-ERG).²⁾

Für diese Unternehmen besteht die volle paritätische Mitbestimmung auf Aufsichtsrats-ebene. Der dadurch entstehende Einigungszwang führt unter Umgehung des neutralen Mannes zu einer erhöhten Kooperation zwischen Unternehmensleitung und Mitbestimmungsträgern auf allen Unternehmensebenen. Dies wird als der wesentliche Grund für die stärkere Stellung der Organe des BetrVG im Montanbereich gegenüber dem BetrVG-Bereich angesehen, der empirisch bestätigt werden konnte.³⁾ Diese Beobachtung deckt sich auch mit den Ergebnissen der Spieltheorie: Gleichgewicht der Parteien und damit hohe Unsicherheit des Ausganges - hier durch die Haltung des ausschlaggebenden elften Mannes - bei hohem Einsatz erhöht die Kooperationsbereitschaft, Ungleichgewicht der Parteien senkt die Kooperationsbereitschaft.⁴⁾

Die Arbeitnehmerbank setzt sich bei einer Aufsichtsratsgröße von 11 Mitgliedern aus zwei betriebsinternen Arbeitnehmern, zwei externen Gewerkschaftsmitgliedern und einem weiteren fünften Arbeitnehmervertreter, den diese beiden Gruppen wählen, zusammen. Die externen Gewerkschaftsmitglieder stärken vor allem fachlich die Interessenvertretung der Mitbestimmung. Zusätzlich führen sie in größerem

1) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 280.

2) Vgl. zur Darstellung der Montanmitbestimmung Matschke (Mitbestimmung) S. 1 ff.

3) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 52; Voigt (Mitbestimmung) S. 193; Blume (Sprachsymbol) S. 108.

4) Vgl. Reber (Veränderungen) S. 59.

Umfang überbetriebliche, gesamtwirtschaftliche Entscheidungsaspekte in den Willensbildungsprozeß des Aufsichtsrates ein.¹⁾

Die Einflußnahme der Mitbestimmungsträger wird neben dem Kontrollorgan - Aufsichtsrat - auch im Entscheidungsorgan der Aktiengesellschaft - im Vorstand - verankert. Der Arbeitsdirektor, als formal gleichberechtigtes Vorstandsmitglied, kann nicht gegen den Willen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bestellt werden. Seine formalen Einflußmöglichkeiten richten sich nach den Vorschriften des Aktiengesetzes.^{2) 3)}

(2) Operationalisierung

Die Variable: gesetzliche Mitbestimmung wird mit sieben Ausprägungen operationalisiert. Als Indikatoren der Ausprägungen sind Rechtsform, Branchenzugehörigkeit, Betriebs- und Unternehmensgröße - gemessen am Umfang der Belegschaft - heranzuziehen. Es ergeben sich somit folgende sieben Ausprägungen:

niedrige
gesetzliche
Mitbestimmung

- 1 Unternehmen mit Betrieben, in denen in der Regel weniger als fünf ständige wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt sind und/oder in denen weniger als drei wählbar sind.
- 2 Unternehmen mit Betrieben mit in der Regel weniger als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern.
- 3 Unternehmen mit weniger als 100 in der Regel ständig beschäftigten Arbeitnehmern, unabhängig von der Größe der einzelnen Betriebsstätten.

1) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 34 f.; Voigt (Mitbestimmung) S. 342 ff.

2) Vgl. oben B 3.2.

3) Empirische Untersuchungen zur Person des Arbeitsdirektors und damit zusammenhängende Fragen vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 224 ff.; Blume (10 Jahre) S. 97 ff.; N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 50 ff.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 101 ff.; Brinkmann/Herz (Aufsichtsrat) S. 111 ff.

- 4 Unternehmen mit Betrieben mit weniger als 1000 in der Regel ständig beschäftigten Arbeitnehmern.
- 5 Unternehmen, die nicht dem Montanbereich angehören, in der Rechtsform der Aktiengesellschaft und der KGaA, soweit sie keine Familienaktiengesellschaften mit weniger als 500 ständig beschäftigten Arbeitnehmern sind und Unternehmen in der Rechtsform der GmbH mit mehr als 500 ständig beschäftigten Arbeitnehmern.
- 6 Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten, die nicht dem Montanbereich angehören, in der Rechtsform der AG, der KGaA, der GmbH und der werkrechtlichen Gewerkschaft.
- 7 Unternehmen in der Rechtsform der AG, der GmbH und der bergrechtlichen Gewerkschaft mit mehr als 1000 Arbeitnehmern im Montanbereich und Unternehmen, die durch Organschaft ein anderes Unternehmen, das unter § 1 des Montan-MitbestG fällt, beherrschen.

hohe
gesetzliche
Mitbestimmung

Die Aussagekraft der so operationalisierten Variablen der gesetzlichen Mitbestimmung wird jedoch dadurch gemindert, daß sie nicht nur verschiedene Ausprägungen gesetzlicher Mitbestimmung abbildet, sondern darüber hinaus intervenierende Variablen nicht völlig eliminieren können. Mögliche Wirkungen, die von den einzelnen Ausprägungen ausgehen, sind daher eingehend daraufhin zu untersuchen, ob sie auf erhöhte legale Einflußmöglichkeiten der Mitbestimmung oder auf Größe, Rechtsform und Industriezweig zurückzuführen sind. Diese Analyse kann nur durch die Einbeziehung weiterer Einflußvariablen vorgenommen werden.

D 212 Tarifliche Mitbestimmung

(1) Darstellung

Die gesetzliche Möglichkeit der Einflußnahme von Arbeitnehmervertretern auf den Willensbildungsprozeß der Unternehmung kann durch tarifliche Bestimmungen ausgeweitet werden. Sowohl zusätzliche betriebsverfassungsrechtliche Regelungen¹⁾, als auch die Ausweitung von Mitwirkungsrechten, bzw. -objekten von Arbeitnehmervertretern²⁾ können zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaften ausgehandelt werden. Das Betriebsverfassungsgesetz enthält nur Mindestvorschriften, die abgesehen von der Wahl und der Organisation der Mitbestimmungsorgane zugunsten der Arbeitnehmer erweitert werden können. § 1 Abs. 1 des Tarifvertragsgesetzes läßt eine Regelung von betriebsverfassungsrechtlichen Fragen in Tarifverträgen zu.³⁾ Dies gilt vor allem für die Mitbestimmung im sozialen Bereich. § 87 Abs. 1 BetrVG berücksichtigt explizit eine tarifvertragliche Ausdehnung von Mitbestimmungsrechten, die sowohl für den personellen als auch für den wirtschaftlichen Teil möglich ist. So sind in 37 Tarifverträgen mit Rationalisierungsschutzabkommen in Bayern Beteiligungsrechte des Betriebsrates verankert.⁴⁾ Da Rationalisierungsschutzabkommen von Betriebsänderungen des § 111 BetrVG zu unterscheiden sind⁵⁾, kommen sie einer tariflichen Ausweitung der Einflußnahme von Arbeitnehmern gleich, die über die Unterrichtungspflicht im Wirtschaftsausschuß hinausgeht (§ 106, III BetrVG).

1968 und 1971 versuchte die IG Metall paritätische besetzte Personalplanungsaus-

1) Vgl. § 3, I BetrVG; Fitting/Auffarth, (Betriebsverfassungsgesetz) S. 103 ff.

2) Vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 85 ff.; S. 669; anderer Meinung N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 13.

3) Vgl. Löwische (Tarifvertragsrecht).

4) Vgl. N.N. (Rationalisierungsschutzabkommen) S. 30 ff.

5) Vgl. N.N. (Rationalisierungsschutzabkommen) S. 29.

ausschüsse tariflich zu verankern, deren Aufgabe sich weitgehend auf die Vorbereitung und Überwachung der Personalbedarfs-, -beschaffungs- und -ausbildungsplanung beziehen sollte.¹⁾ Die paritätische institutionalisierte Beteiligung von Mitbestimmungsträgern an der Personalplanung hätte eine erhebliche Erweiterung der Mitbestimmung zur Folge. Sie scheiterte jedoch am Widerstand der Arbeitgeber.

Dagegen gelang es ihr 1969 die Stellung der gewerkschaftlichen Vertrauensleute durch einen Tarifvertrag erheblich zu verbessern.²⁾ "Dieser Tarifvertrag legt fest, daß den Arbeitnehmern, die als gewerkschaftliche Vertrauensmänner (-frauen) tätig werden, keine Nachteile erwachsen dürfen."³⁾ Der Vertrauenskörper ist keine Institution des Betriebsverfassungsgesetzes. Von Gewerkschaftsseite wird dies als Vorteil angesehen. "Es ist doch gerade der Sinn der gewerkschaftlichen Vertrauensleute, nicht wie der Betriebsrat, als gesetzliche Einrichtung Aufgaben zu erfüllen, sondern unabhängig von den einschränkenden Verpflichtungen des Betriebsverfassungsgesetzes tätig werden zu können."⁴⁾ Um so höher ist die tarifvertraglich verankerte Schutzklausel zu beurteilen.

Aufbauend auf verschiedene Gespräche, die der Verfasser im Frühjahr 1976 mit Gewerkschaftsfunktionären geführt hat, kann vermutet werden, daß eine Regelung und eine Erweiterung der Einflußnahme von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat über das neue Mitbestimmungsgesetz hinaus zum Gegenstand zukünftiger Tarifverhandlungen werden kann.

Aufgrund des Umfangs der tarifvertraglichen Regelungen können damit innerhalb einer Klasse der Legalskala einzelne Unternehmen entsprechend mehr oder weniger tarifvertraglich abgesicherte Arbeitnehmereinflüsse differenziert werden.

1) Vgl. Dederling (Personalplanung) S. 42 ff.

2) Zur Bedeutung der Vertrauensleute als Machtfaktor der Arbeitnehmervertretung vgl. unten D 32 und D 33; vgl. auch Nickel (Gewerkschaft) S. 223 ff.; ISMF (Kampfaufgabe) S. 183 ff., S. 212 ff.

3) Nickel (Gewerkschaft) S. 229.

4) Otto Brenner zitiert nach Nickel (Gewerkschaft) S. 229.

(2) Operationalisierung

Die Operationalisierung der Variablen tarifliche Mitbestimmung wirft erhebliche Probleme auf.

Als schwierig erweist sich die Übertragung einzelner tarifvertraglicher Regelungen auf die Gesamtunternehmung, da sich der räumliche - Tarifbezirk - und der sachliche - Industriegewerkschaft - Geltungsbereich nicht immer mit den betroffenen Unternehmen decken. In der Regel gelten für große Unternehmen mehrere regionale Tarifverträge verschiedener Gewerkschaften. Es ist jedoch zu vermuten, daß die Unternehmen von sich aus zu einer einheitlichen Gestaltung der Mitbestimmung im Gesamtunternehmen tendieren und damit auch in den nicht betroffenen Betrieben den tarifvertraglichen Regelungen folgen. Falls dies nicht der Fall ist, können nur Regelungen herangezogen werden, die für mehr als 50 % der Gesamtbelegschaft tarifvertraglich fixiert worden sind.

Die Indikatoren, die unterschiedliche Ausprägungen dieser Variablen abbilden, können durch Aufbereitung von Tarifverträgen mit dem Verfahren der Dokumentenanalyse erhoben werden.¹⁾ Auf Grund der Notwendigkeit der Durchsicht einer Vielzahl verschiedener regionaler Tarifverträge der unterschiedlichen Industriegewerkschaften seit 1950, die betriebsverfassungsrechtliche Tatbestände nur in einem sehr geringen Umfang zum Inhalt haben, erweist sich dieses Verfahren als sehr aufwendig. Die direkte Befragung von Positionsträgern der jeweils betroffenen Unternehmen reduziert dagegen den Erhebungsaufwand.

Die größte Schwierigkeit ist jedoch darin zu sehen, die Vielfalt der durch Tarifvertrag geregelten betriebsverfassungsrechtlichen Elemente zu einer geringen Zahl unterschiedlicher Ausprägungen der Variablen: tarifvertragliche Mitbestimmung zu komprimieren.

1) Datenquelle: Tarifarchiv des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Düsseldorf.

Ein erster Operationalisierungsschritt besteht daher in der theoretischen Generierung von Indikatoren, die sich als Skalenpunkte in aufsteigender Reihe in eine nach dem Guttman-Prinzip aufgebauten Skala des Ausmaßes der tarifvertraglich geregelten Mitbestimmung einordnen lassen. Diese Guttman-Skala wird für Unternehmen, die der Aufsichtsratmitbestimmung des Betriebsverfassungsgesetzes unterliegen, entwickelt. Sie kann jedoch auch mit einigen geringfügigen Modifikationen für andere Bereiche angewandt werden. Diese Einschränkung auf das BetrVG erweist sich als notwendig, um durch die Auswahl der Indikatoren den empirisch relevanten Meßbereich zu erfassen, d. h. den Bereich abzubilden, in dem die tarifvertragliche Mitbestimmung diskriminiert. Wir legen bei der idealtypischen Skala der tarifvertraglich verankerten Mitbestimmung folgende Indikatoren zugrunde:

keine tarif- vertragliche Mitbestim- mung	0	keine tarifvertragliche Verankerung von Mitbestimmungsrechten
	1	tarifvertragliche Verankerung zusätzlicher Mitbestimmungsrechte im sozialen Bereich über den § 87/I BetrVG hinaus und/oder bei personellen Einzelmaßnahmen über § 99 BetrVG hinaus und/oder Institutionalisierung von zusätzlichen Organen zur Erörterung von sozialen und personalen Einzelmaßnahmen.
	2	tarifvertragliche Verankerung zusätzlicher Mitbestimmungsrechte bei allgemeinen Personalmaßnahmen über § 92 ff. BetrVG hinaus und/oder Errichtung von zusätzlichen Organen zur Erörterung von allgemeinen Personalmaßnahmen.
	3	tarifvertragliche Verankerung zusätzlicher Mitbestimmungsrechte bei wirtschaftlichen Angelegenheiten über § 106 BetrVG hinaus.
	4	tarifvertragliche Verankerung zusätzlicher Mitbestimmungsrechte für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat.
	5	tarifvertragliche Verankerung der zwingenden Zustimmung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bei der Bestellung des Personalvorstandes.

hohe tarif- vertragli- che Mitbe- stimmung	6	tarifvertragliche Verankerung der Gleichstellung eines Arbeitnehmer- vertreters im Aufsichtsrat mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates.
	7	tarifvertragliche Verankerung einer Mustersatzung des Aufsichtsrates

Die Zweiteilung in Indikatoren der Betriebsratsebene und Indikatoren der Aufsichtsratschene gewährleistet einen kumulativen Aufbau. Nicht die unternehmenspolitische Bedeutung dieser Indikatoren und ihre Auswirkungen für die faktische Handhabung des Mitbestimmungseinflusses, sondern ihre Stellung im Rechtssystem berechtigt diese Trennung. Der Aufsichtsrat ist Bestandteil des Unternehmensverfassungsrechtes, das im Rechtsempfinden über dem Betriebsverfassungsrecht steht und somit schwieriger durchzusetzen ist.

Die Abstufung der Indikatoren(1)bis(3)entspricht der historisch gewachsenen Ausbreitung der Mitbestimmungsrechte auf Betriebsebene¹⁾ und des Umfanges ihrer Kodifikation im Betriebsverfassungsgesetz. Sie ist im Sozialbereich am weitesten, im wirtschaftlichen Bereich am geringsten fortgeschritten. Als Erklärung wird in der Regel angeführt:

- (1) Das originäre Interesse der Arbeitnehmer nimmt entsprechend den Indikatoren(1)bis(3)ab.
- (2) Mit aufsteigender Numerierung der Indikatoren geraten die Entscheidungsbe-
reiche aus einer peripheren unternehmenspolitischen Stellung in den Mittel-
punkt unternehmenspolitischer Aktivitäten. Die wirtschaftliche Entscheidungs-
freiheit der Geschäftsleitung wird eingeschränkt.²⁾ Entsprechend wächst der
Widerstand der Arbeitgeber. Mitbestimmung im wirtschaftlichen Bereich
bindet die Unternehmensleitung mehr als im allgemeinen Personalbereich.

1) Vgl. Weddigen (Mitbestimmung) S. 369 ff.

2) Vgl. Kliemt (Praxis) S. 136 ff.

Mitbestimmung im allgemeinen Personalbereich bindet die Unternehmensleitung mehr als Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen oder im sozialen Bereich.

Die vermehrten Mitbestimmungsrechte können bei Indikator(1) und (2) entweder bei den ursprünglichen Organen oder den neuen Organen, z.B. Ausschüssen, in denen sowohl Arbeitgeber wie Betriebsräte vertreten sind, ausgeschöpft werden.

Bevor Mitbestimmungsrechte im Aufsichtsrat in irgendeiner Form in Tarifverträgen verankert werden, vermuten wir, daß die Indikatoren(1) bis(3) bereits erreicht sind. Aufsichtsratsindikator(5) räumt den Arbeitnehmervertretern ein Mitwirkungsrecht bei der Wahl des Personalvorstandes ein. Durch die organisatorische Gleichstellung eines Arbeitnehmervertreters mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates oder dem Aufsichtsratspräsidium geht (6) darüber hinaus. Gerade im Betriebsverfassungsbereich wurden durch die Person des Aufsichtsratsvorsitzenden oder durch die Institution des Aufsichtsratspräsidiums, dem Arbeitnehmervertreter nicht zwingend angehörten, weite Teile der Personal- und Unternehmenspolitik dem Einflußbereich der Mitbestimmungsträger im Aufsichtsrat entzogen.¹⁾

Es ist zu vermuten, daß die tarifvertragliche Verankerung (7) einer Mustersatzung oder Geschäftsordnung des Aufsichtsrates, eine wesentliche Ausdehnung des formalen Mitbestimmungseinflusses im Aufsichtsrat, eine Aufnahme zustimmungspflichtiger Geschäfte, die vor allem Arbeitnehmerbelange betreffen, und vor allem die organisatorische und institutionelle Gleichbehandlung der Arbeitnehmervertreter mit den Anteilseignervertretern zur Folge hätte.

Bis jetzt ist uns noch kein Fall dieser Verankerung bekannt, jedoch haben wir aus Gesprächen mit Gewerkschaftsvertretern die Erkenntnis gewonnen, daß an

1) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 38 ff.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 84 f.; Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 150.

einer Mustersatzung und Mustergeschäftsordnung zur stärkeren Berücksichtigung der Arbeitnehmerinteressen im Aufsichtsrat gearbeitet wird. Die Ausdehnung der Montan-Mitbestimmung auf ein Unternehmen des Betriebsverfassungsbereiches durch Tarifvertrag ist jedoch nach herrschender Meinung nicht möglich.¹⁾

Die idealtypische Guttman-Skala müßte im Pre-Test auf Relevanz und Validität überprüft werden. Falls das empirisch gewonnene Auswertungsschema dem vorgegebenen Reproduzierbarkeitskoeffizienten entspricht, kann die Variable tarifvertragliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer zwischen den beiden gesetzlich fixierten Ausprägungen Aufsichtsratsmitbestimmung im Betriebsverfassungsbereich und im Montan-Mitbestimmungsgesetz-Bereich weiter differenziert werden.

Obwohl die Guttman-Skala durch die eindeutige Erfassung der Ausprägung einer Variablen allen anderen Skalierungstechniken theoretisch überlegen ist, erweist sich eine entsprechende Konstruktion und Operationalisierung für die Variable der tarifvertraglichen Mitbestimmung als nicht ganz unproblematisch. Auf Grund der zu geringen Vorergebnisse im Bereich der zusätzlich tarifvertraglich verankerten Mitbestimmung auf Aufsichtsratsstufe muß die empirische Basis für eine sichere Konstruktion der Skala als zu gering angesehen werden. Die drei Skalierungspunkte im Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes decken darüber hinaus einen zu geringen Teil möglicher Regelungsinhalte ab. Der Versuch, diesen Mangel durch die Einbeziehung mehrerer Indikatoren in einen Skalenpunkt und durch die sehr allgemeine Formulierung dieser Indikatoren zu kompensieren, läßt die vorliegende Skalierung als schwerfällig und nicht konkret genug erscheinen. Die Einbeziehung weiterer Regelungsinhalte stört darüber hinaus den kumulativen Aufbau der Skala.

Ein zweiter Operationalisierungsansatz ist daher in dem Rückgriff auf eine Likert-Skala mit dichotom ausgeprägten Dimensionen zu sehen, die vor allem für den

1) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 13.

Betriebsverfassungsbereich eine größere Anzahl konkreter operationalisierter Indikatoren verwendet. Da der Anspruch einer aufsteigenden Linie der Indikatoren aufgegeben werden kann, ist dies leichter möglich. Eventuelle Fehlerquellen ergeben sich jedoch hier aus der Annahme der Gleichgewichtigkeit der Indikatoren und der Annahme, alle relevanten Indikatoren erfaßt zu haben.

Es gilt folgende Meßvorschrift: Je mehr Indikatoren tarifvertraglich geregelt sind, desto höher ist die tarifvertragliche Mitbestimmung in diesem Unternehmen ausgeprägt. Wir legen folgende Indikatoren zugrunde:¹⁾

1. Erweiterung der gesetzlichen Mitwirkungsrechte in sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG).
2. Erweiterung der gesetzlichen Mitwirkungsrechte bei allgemeinen personellen Angelegenheiten (§ 92 ff. BetrVG).
3. Erweiterung der gesetzlichen Mitwirkungsrechte bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (§ 98 BetrVG).
4. Erfordernis für Zustimmung der Einigungsstelle bei Meinungsverschiedenheiten über Kündigungen (§ 102 BetrVG).
5. Erweiterung der gesetzlichen Mitbestimmungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten (§ 111 BetrVG).
6. Institutionalisierung zusätzlicher Verhandlungsgremien (Kommissionen).
7. Erweiterung der Zahl der Freistellungen von Betriebsratsmitgliedern über die gesetzliche Mindestzahl hinaus (§ 38 BetrVG).
8. Absicherung des Beschäftigungsverhältnisses von Vertrauensleuten im Unternehmen.²⁾

1) Vgl. zur Auswahl der Indikatoren Fitting-Auffarth (Betriebsverfassungsge-
setz) S. 592 ff.

2) Vgl. zur Bedeutung der gewerkschaftlichen Absicherung von Vertrauensleuten;
ISMf (Kampfaufgabe) S. 251 ff.

9. Regelung der zeitlichen Freistellung von Vertrauensleuten.
10. Festlegung des Sachaufwandes des Betriebsrates (§ 40 BetrVG).¹⁾
11. Regelung der Vertretung von Arbeitnehmervetretern in Ausschüssen des Aufsichtsrates.
12. Regelung der Wahl eines Arbeitnehmervertreters zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden.
13. Regelung der Wahl des Personalvorstandes.

Dieser Indikatorenkatalog konkretisiert die Skalenpunkte der Guttman-Skala und erleichtert somit ihre Erfassung im Interview. Darüber hinaus wird eine weitergehende Institutionalisierung und organisatorische Verbesserung der Arbeitnehmervertretung ebenso wie die Ausdehnung ihrer personellen und sachlichen Ressourcen berücksichtigt.

D 213 Vertragliche Mitbestimmung

(1) Darstellung

Bei tarifvertraglichen Regelungen schließen Gewerkschaft bzw. Arbeitgeberverband des jeweiligen Tarifbezirks Vereinbarungen, von denen mehrere Unternehmen betroffen sind (von Haus- und Firmentarifverträgen abgesehen). Darüber hinaus kann für das einzelne Unternehmen durch vertragliche Vereinbarungen zwischen der Geschäftsleitung bzw. dem Aufsichtsrat einerseits und den Organen des Betriebsverfassungsgesetzes bzw. den Gewerkschaften andererseits die Mitbestimmung ausgedehnt werden. Als schwächstes Rechtsmittel müssen diese Absprachen jedoch in dem betriebs- und unternehmensverfassungsrechtlichen Rahmen, den Gesetz und Tarif-

1) Vgl. Fitting-Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 382.

verträge abgesteckt haben, bleiben. Die unternehmensindividuellen Regelungen sind das Ergebnis von Einfluß- und Verhandlungsprozessen und entsprechen der spezifischen Einflußverteilung der betroffenen Unternehmen.

Die Erweiterung der Mitwirkungsrechte des Betriebsrates werden vor allem durch Betriebsvereinbarungen geregelt, die zwischen der Geschäftsleitung und dem Betriebsrat abgeschlossen werden.¹⁾ Sie bedürfen der schriftlichen Form im Gegensatz zu mündlichen Absprachen, der sog. "Regelungsabrede".²⁾ § 88 BetrVG sieht explizit die Erweiterung der Mitwirkungsrechte im sozialen Bereich durch Betriebsvereinbarungen vor. Nach Scheitern der tariflichen Verankerung wurden paritätisch besetzte Personalplanungsausschüsse bei der Hösch Werke AG und der Jagenberg Werke AG durch Betriebsvereinbarung institutionalisiert.³⁾ Auch die Stellung und die Mitwirkungsrechte von betrieblichen Vertrauensleuten legen in der Regel Betriebsvereinbarungen fest.⁴⁾

Darüber hinaus existieren vertragliche Vereinbarungen zwischen Gewerkschaften und einzelnen Unternehmen, um den Besitzstand der paritätischen Mitbestimmung bei Unternehmen, die aufgrund von Umwandlungen oder Fusionen aus dem Geltungsbereich der Montan-Mitbestimmung ausscheiden, oder deren Zugehörigkeit zum Montanbereich fragwürdig ist, zu sichern.⁵⁾ So trafen 1959 die Geschäftsleitung der Hoesch Werke AG, der Ilseder Hütte und der Glöckner Werke AG und die entsprechende Gewerkschaft das sogenannte Lüdenscheider Abkommen. Zur Siche-

1) Vgl. zum Begriff, zur Rechtsstellung, zur Aufgabe von Betriebsvereinbarungen Fitting-Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 585 ff.; Richardi (Betriebsvereinbarung) S. 714 ff.

2) Vgl. dazu Fitting-Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 607 ff.

3) Vgl. Dederling (Personalplanung) S. 42 ff.

4) Vgl. ISMF (Kampfaufgabe) S. 183 ff.

5) Zu den verschiedenen Formen dieser Regelungen vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 12 ff. und S. 136 ff.; Potthoff (Geschichte) S. 48 ff. Zum Teil sind diese Vereinbarungen durch das Mitbestimmungsergänzungsgesetz von 1956 gegenstandslos geworden.

rung der paritätischen Mitbestimmung bei Umwandlung erhalten ehemalig selbständige Töchter, die Betriebsabteilungen der Mutter werden, statt Vorstände Direktorien mit einem Arbeitsdirektor und statt Aufsichtsräte paritätisch besetzte Beiräte.

Bei der Gründung der Ruhrkohle AG ging man durch die Einsetzung eines Betriebsdirektors für das Personal- und Sozialwesen auf der Ebene der Werkseinheiten über das bestehende Montan-Mitbestimmungsgesetz hinaus.¹⁾ Daneben wird die paritätische Mitbestimmung vor allem bei Unternehmen, die sich im öffentlich-kommunalen oder in gewerkschaftlichem Eigentum befinden, durch vertragliche Absprachen oder Satzungsänderungen weiter ausgedehnt.²⁾ Aufgrund von vertraglichen Einzelregelungen sind diese Unternehmen mit Ausprägungen der Variablen der gesetzlichen Mitbestimmung gleichzusetzen, die für sie an sich gesetzlich nicht zutreffen. Darüber hinaus können Bestimmungen der Satzung und Geschäftsordnung, wie auch sonstige vertragliche Vereinbarungen, durch Regelung des im Gesetz nicht fixierten, noch frei gestaltbaren Bereiches der organisatorischen und institutionellen Arbeitsweise des Aufsichtsrates, die faktische Stellung der Arbeitnehmervertreter stärken.³⁾ Die Satzung von Messerschmitt-Bölkow-Blohm bestimmt z. B., daß ein Arbeitnehmervertreter zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden bestellt wird. Wird durch Satzung oder Geschäftsordnung generell der Handlungsspielraum des Vorstandes durch den Aufsichtsrat eingeschränkt, so steigt damit auch indirekt die Einflußnahme der Arbeitnehmervertreter.

1) Zur inhaltlichen Wiedergabe der Ruhrkohle AG Vereinbarung vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 265 ff.

2) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 62 ff.

3) Vgl. dazu Empfehlungen der N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 96.

Darüber hinaus bestehen noch die rechtlichen Einflußmöglichkeiten des Gewohnheitsrechtes und der langjährigen Betriebsübung. Diesen wohl schwächsten Rechten fehlt im Vergleich zu allen anderen vertraglichen Regelungen der eindeutige Willensakt zu ihrer Konstituierung. Da sie gegenüber den anderen Regelungen durch einen anderen Charakter, durch einen geringeren Legitimierungsgrad und -akt gekennzeichnet, werden sie im folgenden vernachlässigt.

(2) Operationalisierung

Die Operationalisierung orientiert sich an der Operationalisierung der tarifvertraglichen Mitbestimmung. Die dort gemachten Einwände und Überlegungen gelten analog für die Operationalisierung der vertraglichen Mitbestimmung. Wir gehen von folgender, nach dem Guttman-Prinzip aufgebauten Skala aus:

keine vertragliche Mitbestimmung	0	keine einzelvertragliche Verankerung von Mitbestimmungsrechten
	1	einzelvertragliche Verankerung zusätzlicher Mitbestimmungsrechte im sozialen Bereich über den § 87/I BetrVG hinaus und/oder bei personellen Einzelmaßnahmen über § 99 BetrVG hinaus und/oder Institutionalisierung von zusätzlichen Organen zur Erörterung von sozialen und personalen Einzelmaßnahmen.
	2	einzelvertragliche Verankerung zusätzlicher Mitbestimmungsrechte bei allgemeinen Personalmaßnahmen über § 92 ff. BetrVG hinaus und/oder Errichtung von zusätzlichen Organen zur Erörterung von allgemeinen Personalmaßnahmen
	3	einzelvertragliche Verankerung zusätzlicher Mitbestimmungsrechte bei wirtschaftlichen Angelegenheiten über § 106 BetrVG hinaus
	4	einzelvertragliche Verankerung von Mitbestimmungsrechten für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

- | | |
|---|---|
| 5 | einzelvertragliche Verankerung der zwingenden Zustimmung von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bei der Bestellung des Personalvorstandes |
| 6 | einzelvertragliche Verankerung der Gleichstellung eines Arbeitnehmervertreters im Aufsichtsrat mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates |
| 7 | einzelvertragliche Verankerung einer Mustersatzung des Aufsichtsrates mit paritätischer Vertretung der Arbeitnehmer |

hohe ver-
tragliche
Mitbe-
stimmung

Einzelvertragliche Regelungen umfassen Betriebsvereinbarungen, Satzungen, Geschäftsordnungen und sonstige vertragliche und förmliche Absprachen.

Die Likert-Skala geht von folgenden dichotom ausgeprägten Indikatoren aus:

1. Erweiterung der gesetzlichen Mitwirkungsrechte in sozialen Angelegenheiten (§ 87 BetrVG).
2. Erweiterung der gesetzlichen Mitwirkungsrechte bei allgemeinen personellen Angelegenheiten (§§ 92 ff. BetrVG).
3. Erweiterung der gesetzlichen Mitwirkungsrechte bei der Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (§ 98 BetrVG).
4. Erfordernis für Zustimmung der Einigungsstelle bei Meinungsverschiedenheiten über Kündigungen (§ 102 BetrVG).
5. Erweiterung der gesetzlichen Mitwirkungsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten (§ 111 BetrVG).
6. Institutionalisierung zusätzlicher Verhandlungsgremien (Kommissionen).
7. Erweiterung der Zahl der Freistellungen von Betriebsratsmitgliedern über die gesetzliche Mindestzahl hinaus (§ 38/I BetrVG).

8. Absicherung des Beschäftigungsverhältnisses von Vertrauensleuten im Unternehmen.
9. Regelung der zeitlichen Freistellung von Vertrauensleuten.
10. Festlegung des Sachaufwandes des Betriebsrates (§ 40 BetrVG).
11. Regelung der Vertretung von Arbeitnehmervertretern in Ausschüssen des Aufsichtsrates.
12. Regelung der Wahl eines Arbeitnehmervertreters zum stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden.
13. Regelung der Wahl des Personalvorstandes.
14. Fixierung der paritätischen Mitbestimmung.

Obwohl zwischen einer tarifvertraglichen Regelung und einer unternehmensindividuellen vertraglichen Regelung ein qualitativer Unterschied besteht, lassen sich bei nur geringfügigen Änderungen der Operationalisierungen beide Variablen zu einer Gesamtvariablen zusammenfassen, die den Grad der über das Gesetz hinausgehenden vertraglich geregelten Mitbestimmung abbildet. Dabei steht die kodifizierte Einflußverteilung innerhalb einer Unternehmung als Aussageobjekt im Vordergrund. Unter diesem Aspekt ist es unbedeutend, ob die Einflußnahme der Mitbestimmungsträger aufgrund von tarifvertraglichen oder unternehmensindividuell vertraglichen Vereinbarungen erfolgt.

D 22 Variablen der Experten- und Informationsmacht

Das legale Einflußpotential wird nur wirksam, wenn es von den Mitbestimmungsträgern auch genutzt werden kann. Dazu müssen die sachlichen und personalen Voraussetzungen vorhanden sein, die es ihnen ermöglichen, die durch Gesetz und Vereinbarungen eingeräumten Rechte der Teilhabe am Willensbildungsprozeß auch wahrnehmen zu können.

Sowohl von Gewerkschaftsseite, als auch von Arbeitgeberseite wird häufig das Argument erhoben, daß die Mitbestimmungsträger nicht über das notwendige Fachwissen verfügen, um die anstehenden Probleme kompetent beurteilen zu können, geschweige denn, Verbesserungs- und Änderungsvorschläge zu machen.¹⁾ Deshalb erweiterte der Gesetzgeber im Betriebsverfassungsgesetz von 1972 die Möglichkeit der Teilnahme von Betriebsräten an Schulungs- und Fortbildungsmöglichkeiten gegenüber dem alten Gesetz erheblich.²⁾ Die Bedeutung der Experten- und Informationsmacht der Arbeitnehmervertretung steigt weiter dadurch, daß die anderen Gruppen in der Unternehmung aufgrund ihrer Ausbildung, ihrer beruflichen Stellung und ihrer hierarchischen und funktionalen Position innerhalb der Unternehmung gegenüber den Mitbestimmungsträgern einen Informations- und Qualifikationsvorsprung besitzen. Dies gilt vor allem für die Geschäftsleitung, aber auch für die Anteilseignerseite im Aufsichtsrat.³⁾

Informationszugang und Informationsverarbeitungsfähigkeit einer Interessengruppe sind Schlüsselvariablen der erfolgreichen Einflußnahme in großen komplexen sozio-technischen Systemen.⁴⁾ Dabei wirken sich Organisations- und Spezialisierungs-

1) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 138; Blume (10 Jahre) S. 87; Küpper (Grundlagen) S. 142; Voigt (Mitbestimmung) S. 337.

2) § 37, VI, VII vgl. dazu Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 355 ff.

3) Vgl. Fässler (Modelle) S. 246.

4) Vgl. Fässler (Modelle) S. 229 f., S. 245 ff.; Schmidt (Zielerreichung) S. 142 f.; Irle (Macht) S. 79 ff.; Krüger (Macht) S. 200.

grad innerhalb der Gruppe positiv auf die beiden Variablen aus.¹⁾ Fürstenberg²⁾ sieht daher den gesetzlich gewährten Zugang des Betriebsrates zu den Informationssystemen der Unternehmung als das Hauptziel der gesetzlichen Gestaltung einer wirkungsvollen Mitbestimmung. Die gesetzliche Verankerung erweist sich für den einzelnen Mitbestimmungsträger jedoch erst dann als sinnvoll, wenn er sie nutzen kann, d. h. er über den entsprechenden unterstützenden Apparat der Informationsbeschaffung und -verarbeitung verfügt. Ist dies nicht der Fall, wird der legal mögliche Einfluß der Mitbestimmung abgeschwächt. Die einzelnen Arbeitnehmervertreter verlieren tendenziell ihr Selbstbewußtsein und ihr sicheres Auftreten. Die Unternehmensleitung findet keinen kompetenten Gesprächspartner und ist in der Lage, die Arbeitnehmervertretung in Verhandlungen zu übervorteilen, sie auf periphere Entscheidungsprozesse abzudrängen und damit ihren Herrschaftsbereich zu erhalten.³⁾ Die Belegschaft wiederum verliert ihr Vertrauen und ihr Interesse an der Arbeit ihrer Repräsentanten.⁴⁾

Das neue Mitbestimmungsgesetz und das neue Betriebsverfassungsgesetz erhöhten nicht nur die Möglichkeiten der Einflußnahme, sondern auch die qualitativen Anforderungen an die Arbeitnehmervertreter.

Der Umfang der Experten- und der Informationsmacht der Mitbestimmungsträger, ihre Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungsfähigkeit zerfällt in die drei Variablen:

1. Qualifikation der einzelnen Mitbestimmungsträger⁵⁾
2. personelle Kapazität der Arbeitnehmervertretung⁶⁾
3. sachliche Ressourcen der Arbeitnehmervertretung.⁷⁾

1) Vgl. Krüger (Macht) S. 201.

2) Vgl. Fürstenberg (Strukturanalyse) S. 427.

3) Vgl. Kliemt (Praxis) S. 136 ff.

4) Tegtmeier (Wirkungen) S. 139.

5) Vgl. Kliemt (Praxis) S. 50 ff.; Blume (10 Jahre) S. 211 ff.; Küpper (Grundlagen) S. 104, 118 ff.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 138 ff.; Buddäus (Entscheidungsprozeß) S. 53.

6) Vgl. Blume (10 Jahre) S. 214; ISMF (Kampfaufgabe) S. 167 ff.; Kliemt (Praxis) S. 92 ff.; Rump (Auswirkungen) S. 71 ff.; Blume (Normen) S. 95 ff., S. 129 ff.

7) Vgl. Blume (Normen) S. 93 ff.

D 221 Qualifikation der einzelnen Mitbestimmungsträger

"Durch die Variable Qualifikation wird fachliches Können eines Mitglieds und sein Wissen über die Unternehmung erfaßt."¹⁾ Durch die Zusammenfassung der Qualifikation der einzelnen Mitbestimmungsträger ergibt sich die Qualifikation des gesamten Mitbestimmungssystems einer Unternehmung. Dabei sind die Anforderungen an die einzelnen Mitbestimmungsträger sehr vielfältig. Er muß ein "perfekter Betriebswirt, Jurist, Menschenführer und Gewerkschaftler sein."²⁾ Darüber hinaus braucht er vielfältige Erfahrung in Verhandlungsführung, Rhetorik, Auftreten und organisatorischen Fragen. Die Qualifikation als eine Machtgrundlage beschreibt seine Fähigkeit, die ihm vom Gesetzgeber eingeräumten Einflußmöglichkeiten ausschöpfen zu können, unabhängig davon, wessen Interessen er dabei vertritt. Bei leitenden Angestellten, Akademikern, die als Arbeitnehmervertreter gewählt werden, könnte eher vermutet werden, daß sie sich aus ihrem Rollenverständnis heraus dem Vorstand gegenüber loyaler verhalten als andere Arbeitnehmervertreter. Sie sind zwar damit keine "guten" Mitbestimmungsträger, die die originären Interessen der Arbeitnehmer vertreten, besitzen aber andererseits ein hohes Einflußpotential, aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation und ihres Einblicks in die Unternehmung.

Die Vorrangstellung der Qualifikation von Mitbestimmungsträgern gegenüber anderen Einflußvariablen hebt Tegtmeier hervor.³⁾ "Die Qualität und die Ausformung des Informations- und Kommunikationsflusses werden nicht zuletzt durch die in der Person begründeten fachlichen und menschlichen Qualifikationen von Mitbestimmungsträgern ... bestimmt und überlagern insoweit die unter Ziff. (1) - (3) getroffenen Aussagen."⁴⁾ Diesen empirischen Befund bestätigt Mulder.⁵⁾ Als

1) Küpper (Grundlage) S. 104.

2) Blume (10 Jahre) S. 212.

3) Tegtmeier (Wirkungen) S. 148.

4) Damit sind Variablen gemeint, die sich positiv auf die Gestaltung des Informationsflusses zwischen den Mitbestimmungsträgern und der Unternehmensleitung auswirken. Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 148.

5) Vgl. Mulder (Machtausgleich) S. 241 ff.

wichtigstes Ergebnis einer vergleichenden Analyse einer größeren Anzahl von empirischen Untersuchungen in niederländischen Betriebsräten, das er in eigenen Laboratoriumsforschungen bestätigt fand, stellt er fest, daß sie neben der Motivation Fachwissen die wichtigste Voraussetzung für die erfolgreiche Partizipation an Entscheidungsprozessen ist. Dieser Eindruck wird verstärkt, wenn man bedenkt, daß hohes Fachwissen in Verbindung mit Erfolgserlebnissen sich positiv auf die Motivation auswirkt.

Auch der Gesetzgeber unterstreicht durch die Kodifikation dieser Variablen in § 107, I BetrVG ihre Bedeutung.

Trotzdem bestätigen verschiedene empirische Untersuchungen, daß die fachliche Qualifikation der Arbeitnehmervertreter sehr im Argen liegt. Sie verfügen teilweise weder über die entsprechenden Gesetzeskenntnisse, noch sind sie in der Lage, wirtschaftliche Grundzusammenhänge vollständig zu erfassen oder eine Bilanz zu analysieren.¹⁾ Häufig werden deshalb die Vorbesprechungen zwischen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und dem Vorstand als "Nachhilfeunterricht für die Mitbestimmungsträger" bezeichnet,²⁾ was tendenziell zu einer Stärkung der Vorstandsposition zu Lasten des Mitbestimmungseinflusses führt.

Die Gründe für die mangelnde Qualifikation liegen u.a. in der Wahl der Mitbestimmungsträger. Die fachlichen Voraussetzungen für die Betriebsratsarbeit steigen mit der hierarchischen Position innerhalb der Unternehmung. Gleichzeitig wächst aber mit dem Rang die Entfernung von der wählenden Arbeitnehmerbasis. Sie werden nicht als Vertreter der Arbeitnehmer, sondern eher als Mitglieder

1) Vgl. dazu die empirischen Ergebnisse von Blume (Normen), S. 193; Blume (10 Jahre) S. 212 ff., S. 75, S. 264; Voigt (Mitbestimmung) S. 316 ff.; Klement (Praxis) S. 48 ff.; Mulder (Machtausgleich) S. 243 f.

2) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 36.

der Geschäftsleitung angesehen. Die Belegschaft neigt daher dazu, Mitbestimmungsträger aus ihrer Mitte zu wählen, die nicht unbedingt die fachlichen Voraussetzungen dafür mitbringen.¹⁾ Andererseits stellen sich hochqualifizierte Arbeitnehmer, die über eine gute Vorbildung verfügen und sich in einer aussichtsreichen beruflichen Position innerhalb der Unternehmung befinden, nur ungern als Arbeitnehmervertreter zur Wahl. Sie ziehen die berufliche Karriere der Tätigkeit als Betriebsrat vor.²⁾

Eine Analyse empirischer Untersuchungen führt zu folgenden Schwachstellen der Qualifikation einzelner Mitbestimmungsträger:³⁾

- mangelnde Kenntnis der Mitbestimmungsgesetze
- schlechte Schulbildung und Berufsausbildung
- mangelnde betriebswirtschaftliche Grundlagenkenntnisse
- mangelndes Fachwissen in einzelnen betriebswirtschaftlichen Teilgebieten
- zu geringe Kenntnis über die Unternehmung
- zu kurze Einarbeitungszeit (Amtsperiode)
- zu wenig Erfahrung
- mangelndes Verhandlungsgeschick.

Qualifikation ist das aktivierungsfähige Wissenspotential einer Person. Es entzieht sich einer vollständigen direkten Messung. Es kann direkt stichprobenartig in seinen verschiedenen Teilaspekten getestet werden. Der Intelligenztest ist ein typisches Verfahren dazu. Der indirekten Messung liegt dagegen ein System von Indikatoren zugrunde. Ein Teil bildet die Ausbildungsabschnitte und -möglichkeiten der Vergangenheit ab. Sie geben jedoch keine valide Auskunft darüber ab, welches Wissen und in welchem Umfang er es sich tatsächlich angeeignet hat und in-

1) Vgl. Klüpper (Grundlagen) S. 142; vgl. auch die Diskussion um die Stellung der Leitenden Angestellten.

2) Vgl. dazu Kliemt (Praxis) S. 93 ff.

3) Vgl. Blume (Normen) S. 194; Blume (10 Jahre) S. 192 ff., S. 211 ff.; Kliemt (Praxis) S. 63 ff., S. 69 ff.; Voigt (Mitbestimmung) S. 315 ff., S. 337.

wieweit er es jederzeit noch einsetzen kann. Eine zweite Klasse von Indikatoren stellt die gegenwärtige Bewertung der Qualifikation durch die Umwelt dar. Jedoch kann nicht vermutet werden, daß den Ausprägungen dieser Indikatoren einzig die Qualifikation des zu Bewertenden zugrunde lag. Entsprechend vorsichtig müssen Aussagen über die Qualifikation, die sich auf empirische Befunde stützen, formuliert werden.

Die Qualifikation der Mitbestimmungsträger messen wir direkt durch die Vorlage von problemspezifischen Fragen. Wir prüfen damit ihren Wissensstand in mitbestimmungsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen als auch ihren Informationsstand über die Unternehmung. Ergänzend wird die Variable durch folgende weitere Indikatoren operationalisiert:

- Vorbildung
- Weiterbildung
- berufliche Stellung
- Dauer der Zugehörigkeit zu Unternehmensorganen
- Tätigkeit in externen Fachgremien

Dabei ist es nicht möglich, Indikatoren zu finden, die unabhängig voneinander nur einen Teilaspekt der Qualifikation repräsentieren. Die Indikatoren überschneiden sich teilweise. Sie wirken als Ganzes.

D 2211 Auswahl der Qualifikationsträger

Die Messung der Qualifikation - direkt mit Fragen, indirekt über Indikatoren - ist an die Person des einzelnen Mitbestimmungsträgers als Meßort gebunden. An sich wäre es notwendig, sie bei allen Arbeitnehmervertretern zu erfassen, sie zu aggregieren und damit einen Gesamtwert für die Arbeitnehmervertretung zu gewinnen. Jedoch erweist sich hier der Erhebungsaufwand als unüberbrückbares Hindernis.¹⁾ Außerdem muß berücksichtigt werden, daß sich die Qualifikations-

1) Vgl. oben B 32.

anforderungen entsprechend der Stellung, die der einzelne im betrieblichen Mitbestimmungssystem einnimmt, ändern. Ein Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat eines Großunternehmens muß über ein anderes Fähigkeitsprofil verfügen als ein Betriebsratsmitglied eines kleinen Werkes. Entsprechend sind die Operationalisierungen anzupassen.

Es muß daher eine Teilgruppe der Mitbestimmungsträger theoretisch abgeleitet werden, bei denen das persönliche Qualifikationspotential am stärksten für das Gesamtsystem der Mitbestimmung wirkt, die aber andererseits klein genug ist, um die Qualifikationsmerkmale mit einem vertretbaren Erhebungsaufwand erfassen zu können. Dabei sind folgende Personen bzw. Personenkreise denkbar:

1. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
2. Gesamtbetriebsratsvorsitzender
3. die Betriebsratsvorsitzenden, die mehr als 20 % der Belegschaft repräsentieren
4. der Gesamtbetriebsausschuß

Während die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nur in einem Mitbestimmungsorgan agieren und damit das gesamte Spektrum der betrieblichen Mitbestimmung ausgeklammert wird, erscheint uns die Messung der Qualifikation des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden andererseits als nicht sehr repräsentativ.¹⁾ Ihm kann mit Recht die Schlüsselrolle der Mitbestimmungsfunktion in der Unternehmung zugeschrieben werden. Auf Grund der häufigen Doppelfunktion Aufsichtsratsmitglied, Gesprächspartner der obersten Geschäftsleitung und als gewählter Repräsentant aller Einzelbetriebsräte verkörpert er ein Kommunikations- und Willensbildungszentrum erster Ordnung. Er vertritt als Vorsitzender den Gesamtbetriebsrat nach außen und kann Erklärungen in seinem Namen entgegennehmen. Er führt die laufenden Geschäfte und gestaltet den organisatorischen Ablauf der Gesamtbetriebsratsarbeit. Außer-

1) Dieses Vorgehen wurde gewählt von Kliemt (Praxis); Blume (Normen); Rump (Auswirkungen).

dem können ihm weitere Befugnisse zugewiesen werden (§ 51, I BetrVG). Er ist formell jedoch weder Bevollmächtigter noch gesetzlicher Vertreter des Gesamtbetriebsrates, für den er handelt, und die Rechte, die dem Gesamtbetriebsratsgremium zugewiesen sind, wahrnimmt.¹⁾ Trotzdem prägt seine persönliche Qualifikation entscheidend das Einflußpotential der Arbeitnehmervertretung. Andererseits kann von seiner Qualifikation nicht mit einer befriedigenden Aussagesicherheit auf das wirkende Gesamtpotential geschlossen werden.

Der Gesamtbetriebsrat ist formell nicht ein "Überbetriebsrat", der den einzelnen Betriebsratskörpern hierarchisch übergeordnet ist, sondern ein gleichwertiges Organ, das die gleichen Rechte und Pflichten wie die anderen Betriebsratskörper hat, sich von ihnen nur durch einen anderen Zuständigkeitsbereich unterscheidet.²⁾ Insofern kann die Stellung des Gesamtbetriebsratsvorsitzenden formell als primus inter pares interpretiert werden. Eine Ausdehnung des relevanten Personenkreises auf die Betriebsratsvorsitzenden der einzelnen Niederlassung bietet sich damit an. Damit wird das "föderative Element der Betriebsverfassung" berücksichtigt. Es werden alle Betriebsratskörper erfaßt. Um sowohl die Zahl der relevanten Personen nicht zu sehr auszudehnen, als auch nur die Qualifikationen der Betriebsratsvorsitzenden zu berücksichtigen, die auf Grund der größeren Bedeutung des von ihnen vertretenen Betriebes für die Vertretung der Mitbestimmung im Gesamtunternehmen ins Gewicht fallen, werden nur die Vorsitzenden berücksichtigt, die mindestens 20 % der wahlberechtigten Arbeitnehmer des Unternehmens vertreten.³⁾

-
- 1) Zum Umfang der Befugnisse, die der Gesamtbetriebsrat dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden übertragen kann, vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 271 und die dort wiedergegebene Diskussion).
 - 2) § 50, I BetrVG; vgl. Fitting-Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 451 f.; Möller (Betriebsverfassungsgesetz) S. 16.
 - 3) Das Gewichtungsprinzip findet sich auch im BetrVG. Es ist z. B. beim Abstimmungsmodus des Gesamtbetriebsrates verankert (§ 47, VII BetrVG). Die Stimmen des einzelnen Gesamtbetriebsratsmitgliedes ergeben sich aus dem Umfang der ihn entsendenden Wählergruppe des einzelnen Betriebes.

Besser geeignet erscheinen uns jedoch die Mitglieder des Gesamtbetriebsausschusses zu sein, dem die Geschäftsführung des Gesamtbetriebsrates obliegt. Er setzt sich aus dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden, seinem Stellvertreter und je nach Größe des Gesamtbetriebsrates aus maximal fünf weiteren Mitgliedern zusammen (§ 51, I BetrVG). Durch die teilweise gegebene personelle Identität von Ausschußmitgliedern und Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat einerseits, und die Wahl der Ausschußmitglieder durch die Betriebsräte der einzelnen Niederlassungen andererseits werden die verschiedenen Bereiche der Mitbestimmung im Unternehmen zu einer Einheit verklammert. Zum anderen ist der Gesamtbetriebsausschuß das direkte Gesprächs- und Verhandlungsgremium für die oberste Unternehmensleitung. Auf Grund der Möglichkeit, ihm auch Kompetenzen einzelner Betriebsratskörper zu übertragen, wie auch durch seine Stellung im Zentrum der Mitbestimmung als verbindendes und koordinierendes Element zwischen den verschiedenen Ebenen wächst ihm eine faktische Machtstellung gegenüber den anderen Mitbestimmungsorganen zu, die weit über seine formellen Kompetenzen hinausreicht.¹⁾ Der Gesamtbetriebsausschuß als das Exekutivorgan des Gesamtbetriebsrates verkörpert am ehesten Gutenbergs drittes Willensbildungszentrum der Unternehmung.²⁾

Da der Umfang des zu befragenden Personenkreises schwankt, müssen die additiv zusammengefaßten Ausprägungen durch die Zahl der Personen dividiert werden. Es ergibt sich damit pro Indikator ein bereinigter Durchschnittswert, der Qualifikation und Wissen der Arbeitnehmervertretung einer Unternehmung abbildet.

1) Vgl. empirische Bestätigung oben B 32.

2) Vgl. Gutenberg (Produktion) S. 487 f.

D 2212 Direkte Messung durch Wissenstest

Bei den Anforderungen, über die die Mitbestimmungsträger bei einer wirkungsvollen Ausschöpfung der ihnen vom Gesetzgeber eingeräumten Einflußmöglichkeiten verfügen sollten, treten vier wesentliche Aspekte in den Vordergrund:

1. Verhandlungs- und Organisationserfahrung
2. Kenntnisse der einschlägigen gesetzlichen Grundlagen und Bestimmungen
3. Kenntnis betriebswirtschaftlicher Grundzusammenhänge
4. spezielle Kenntnisse über die wirtschaftliche Situation der Unternehmung.

Je informierter sich der Mitbestimmungsträger über die gesetzlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten, über ökonomische Grundfragestellungen und über die Lage der Unternehmung zeigt, desto eher kann er sich gegenüber der Unternehmensleitung durchsetzen. Dem Betriebsverfassungsgesetz liegt der Gedanke eines der christlichen Sozialethik entstammenden harmonischen, konfliktfreien Zusammenlebens der einzelnen Gruppen in der Unternehmung zum Wohle der Arbeitnehmer zugrunde. Er ist in der Generalklausel der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber in § 2, I BetrVG und in der Friedenspflicht des § 74, II BetrVG kodifiziert. Falls der einzelne Arbeitnehmervertreter nur vage Vorstellungen über die ihm zustehenden Rechte besitzt, gelingt es der Geschäftsführung durch den Hinweis auf diese Paragraphen berechnete Forderungen der Mitbestimmungsträger zurückzuweisen und Konflikten aus dem Weg zu gehen.¹⁾ Abgesehen von Organisationserfahrung und taktischem Geschick wird der Grad der Erfüllung der oben genannten Anforderungen erhoben durch die richtige Beantwortung einzelner Statements und Fragen, die dem Mitbestimmungsträger vorgelegt werden. Aus Gründen der Vergleichbarkeit werden jeweils sechs gleiche Fragen vorgelegt, für die nur eine richtige Antwort existiert. Die Zahl der richtigen Antworten ergibt den jeweiligen Index-Wert.²⁾

1) Vgl. Kliemt (Praxis) S. 79 f.

2) Vgl. ähnliches Vorgehen zur Messung der Kenntnisse des BetrVG von Betriebsratsvorsitzenden Kliemt (Praxis) S. 81 f.

Bei der Erarbeitung der Mitbestimmungsfragen beschränken wir uns nicht nur auf das Betriebsverfassungsgesetz, sondern greifen auch auf das Aktiengesetz zurück, da es die Teilnahme der Mitbestimmungsträger im Aufsichtsrat regelt.

Fragenkatalog: Kenntnis betriebswirtschaftlicher Grundzusammenhänge

- (1) Verschuldungsgrad ist das Verhältnis von Anlagevermögen zu langfristigen Verbindlichkeiten.

zutreffend ☐

nicht zutreffend ☒

- (2) Kosten/Ausgaben/Aufwand sind verschiedene Ausdrücke für den gleichen Sachverhalt.

zutreffend ☐

nicht zutreffend ☒

- (3) Die Auflösung offener Rücklagen erhöht sofort die Liquidität der Unternehmung.

zutreffend ☐

nicht zutreffend ☒

- (4) Interner Zinsfuß bzw. Kalkulationszinsfuß dienen zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Investitionen.

zutreffend ☒

nicht zutreffend ☐

- (5) Fremdkapitalzinsen und Dividende für Belegschaftsaktien können von der Steuer abgesetzt werden.

zutreffend ☐

nicht zutreffend ☒

- (6) Mit steigender Kapazitätsausnutzung sinken die fixen Kosten und bleiben die variablen Kosten konstant.

zutreffend ☒

nicht zutreffend ☐

Fragenkatalog: Kenntnis der mitbestimmungsrelevanten Gesetze

- (1) Nach Betriebsverfassungsgesetz hat der Betriebsrat ein echtes Mitspracherecht bei vorübergehender Verlängerung der Arbeitszeit.^{1) 2)}

zutreffend ☒

nicht zutreffend ☐

- (2) Nach Betriebsverfassungsgesetz hat der Betriebsrat ein echtes Mitspracherecht bei der Einstellung leitender Angestellten.³⁾

zutreffend ☐

nicht zutreffend ☒

- (3) Der Betriebsrat hat ein echtes Mitspracherecht bei der Durchführung von Rationalisierungsvorhaben jeglicher Art.⁴⁾

zutreffend ☐

nicht zutreffend ☒

- (4) Der Betriebsrat hat ein echtes Mitspracherecht bei der Erstellung von Personalfragebögen.⁵⁾

zutreffend ☒

nicht zutreffend ☐

- (5) Der Aufsichtsrat einer AG kann die Satzung der Gesellschaft ohne Zustimmung der Hauptversammlung ändern.⁶⁾

zutreffend ☐

nicht zutreffend ☒

- (6) Der Aufsichtsrat einer AG hat Zugang zu allen Büchern und Schriften der Gesellschaft.^{7) 8)}

zutreffend ☒

nicht zutreffend ☐

1) § 87, I BetrVG.

2) Die Kreuze geben jeweils die richtige Antwort wieder.

3) § 105 BetrVG.

4) § 106, III BetrVG.

5) § 94, I BetrVG.

6) § 119, I AktG.

7) § 111, II AktG.

8) Hierbei handelt es sich nur um die Rechtslage und nicht um die faktische Handhabung.

Fragenkatalog: Kenntnis der wirtschaftlichen Situation der Unternehmung

- (1) Wie hoch ist die momentane Kapazitätsausnutzung der Unternehmung?
- (2) Wie hoch ist die Gesamtbeschäftigtenzahl in der Unternehmung?
- (3) Wer ist der größte Fremdkapitalgeber der Unternehmung?
- (4) Wie hoch war die Umsatzrendite des vergangenen Geschäftsjahres?
- (5) Wie hoch war die Rücklagenzuweisung im vergangenen Geschäftsjahr?
- (6) Was ist gegenwärtig der größte Exportmarkt der Unternehmung? ¹⁾

Durch die notwendigerweise etwas willkürliche Auswahl der Inhalte der Fragen und der Beschränkung auf jeweils sechs Statements zur Reduzierung des Erhebungsaufwandes, müssen die Ergebnisse vorsichtig interpretiert werden. In viel stärkerem Maße gelten die generellen Einwände, die auch gegen Intelligenztests und Eignungsprüfungen als Instrumente der Qualifikationsmessung erhoben werden. Obwohl Kliemt die Durchführbarkeit der direkten Qualifikationsmessung bereits bewiesen hat, könnte durch den offensichtlichen Prüfungscharakter eine Beantwortung durch die Arbeitnehmervertreter auf Schwierigkeiten stoßen.²⁾ Es ist daher notwendig, die Qualifikation ergänzend indirekt durch mehrere Indikatoren zu messen.

-
- 1) Die Beurteilung der Richtigkeit der Antworten erfordert eine vorherige Information bei der Unternehmensleitung.
 - 2) Sollte durch den direkten Wissenstest die Gefahr bestehen, daß die Durchführung der Erhebung bzw. der spätere Zugang zum empirischen Feld gefährdet wird, sollte auf ihn verzichtet werden.

D 2213 Indirekte Messung durch Indikatoren

(1) Vorbildung

(11) Darstellung

Aufgrund ihrer mangelnden zeitlichen Aktualität und der geringen speziellen Anforderungsorientierung ist die Vorbildung der Indikator mit der geringsten Aussagekraft für die Qualifikation eines Arbeitnehmervertreters. Seit dem Abschluß der Ausbildung kann er ein aktuelleres und den Aufgaben der Mitbestimmung mehr entsprechendes Fachwissen erworben haben. Trotzdem spiegelt dieser Indikator in gewissem Umfang den Grad seiner Allgemeinbildung, den Ausbildungsgrad seines logischen Denkvermögens als auch die Fähigkeit, sich mündlich wie schriftlich ausdrücken zu können, wider.¹⁾ Es kann vermutet werden, daß mit zunehmender Vorbildung seine fachliche Reputation steigt, seine Verhandlungspartner, die in der Regel eine qualitativ höhere Ausbildung genossen haben, seine Argumente ernster nehmen, sie eher akzeptieren. Er gewinnt an "Expert-Power".²⁾

(12) Operationalisierung

Der Indikator wird operationalisiert durch den letzten Ausbildungsabschnitt, den der Mitbestimmungsträger abgeschlossen hat. Wir legen folgende Ordinalskala zugrunde:

niedrige	1	Hauptschule
Vorbildung		
	2	Fachschule / Mittlere Reife
	3	Fachakademie / Fachoberschule
	4	Abitur
	5	Fachhochschule
hohe	6	Hochschule
Vorbildung		

1) Vgl. Kliemt (Praxis) S. 81.

2) Vgl. empirische Ergebnisse zu Vorbildung von Arbeitnehmervertretern in Montan-Aufsichtsräten, Voigt (Mitbestimmung) S. 315 f.

(2) Weiterbildung

(21) Darstellung

Die Mitbestimmungsträger besitzen darüber hinaus die Möglichkeit ihre Qualifikation gezielt entsprechend den sich ihnen stellenden Anforderungen laufend zu verbessern, wobei im Gegensatz zur Teilnahme an Schulungs- und Weiterbildungsveranstaltungen, der Umfang des Eigenstudiums nicht valide erhoben werden kann. Sowohl von Gewerkschaftsseite¹⁾ als auch in der Literatur wird die Notwendigkeit der Schulung von Mitbestimmungsträgern in Seminaren und Kursen betont, in denen sie Erfahrungen austauschen, ihre gesetzlichen Kenntnisse vertiefen, sich betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse und Spezialwissen auf einigen Teilgebieten aneignen und generell in Verhandlungsführung geschult werden.²⁾ Gewerkschaften, Volkshochschulen, Arbeitgeber, Kirchen und andere Einrichtungen nehmen sich dieser Aufgabe an.³⁾ § 37, VI und VII BetrVG bietet die Möglichkeit zur Teilnahme an diesen Veranstaltungen für das einzelne Betriebsratsmitglied während der Arbeitszeit.⁴⁾

1) Vgl. Schwelger (Gewerkschaftliche Sicht) S. 133.

2) Blume (Normen) S. 193 ff.; Blume (10 Jahre) S. 211 ff., S. 190 ff.; Voigt (Mitbestimmung) S. 337 ff.; Kliemt (Praxis) S. 86, S. 80; Tegtmeier (Wirkungen) S. 139.

3) So werden z. B. bei der DAG Verhandlungssituationen mit Rollentausch simuliert. Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 338.

4) Zu empirischen Ergebnissen über Teilnahme differenziert nach Angestellten, Arbeitern und Gewerkschaftszugehörigkeit - und Inhalten von Kursen vgl. Kliemt (Praxis) S. 85 ff.

(22) Operationalisierung

Um den zeitlichen Umfang des Besuchs von Schulungskursen zu erfassen, operationalisieren wir diesen Indikator durch die Zahl der Wochen, die der einzelne Mitbestimmungsträger in den vergangenen drei Jahren für Schulungs- und Ausbildungsveranstaltungen aufgewandt hat. Die zeitliche Beschränkung ist notwendig, um reliable Antworten zu erhalten. Da die Gefahr besteht, daß diese Operationalisierung bei Mitbestimmungsträgern, die zwar nicht in den letzten drei Jahren aber in dem Zeitraum vorher Kurse besucht haben, zu falschen Schlüssen führt - z.B. bei "altgedienten" Betriebsräten -, wird der Indikator ergänzt und operationalisiert durch die generelle Teilnahme/Nichtteilnahme an Schulungs- und Ausbildungsveranstaltungen in der Vergangenheit. Für den Gesamtbetriebsausschuß ergeben sich somit jeweils zwei Maßzahlen.

(3) Dauer der Zugehörigkeit zu Mitbestimmungsorganen

(31) Darstellung

Mit der Dauer der Tätigkeit in Mitbestimmungsorganen steigen Erfahrung und Informationsstand des Mitbestimmungsträgers kumulativ an.¹⁾ Es wachsen sein Verhandlungsgeschick, seine taktischen und seine strategischen Fähigkeiten. Er kennt die Rechte, die ihm gesetzlich zustehen und kann ihre Einhaltung mit Nachdruck fordern. Er wird immer mehr in die Lage versetzt, betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse zu erwerben, mit ihnen zu argumentieren und so wirtschaftliche Angelegenheiten im Unternehmen beurteilen und beeinflussen zu können.

Als Indikator für den Umfang des speziellen Wissens über die Unternehmung schlägt Küpper die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit vor.²⁾ Dieser Indikator eignet

1) Empirische Ergebnisse zur Dauer der Betriebsratszugehörigkeit, vgl. Kliehm (Praxis) S. 66 ff.; Blume (Normen) S. 51 ff.

2) Vgl. Küpper (Grundlagen) S. 118.

sich für die Mitglieder des Managements, nicht aber für Arbeitnehmervertreter, die in ihrer überwiegenden Zahl der operativen Sphäre entstammen, d. h. aus Positionen kommen, die es ihm kaum erlauben, über globale Informationen hinaus, die auch Externe erhalten können, spezielle Kenntnisse über die Unternehmung zu erwerben. Sowohl das Interesse, als auch die Zugangsmöglichkeiten zu speziellen unternehmensinternen Informationen erhält er erst durch seine Mitwirkung in Mitbestimmungsorganen und -gremien. Wir sehen daher nicht die Unternehmenszugehörigkeit, sondern die Zeitdauer seiner Mitbestimmungstätigkeit als geeigneten Indikator an.

Mit zunehmender Amtsdauer wird für ihn die Struktur von Entscheidungsprozessen in der Unternehmung transparenter und gibt ihm somit die Möglichkeit, rechtzeitig an der für ihn günstigsten Stelle eingreifen zu können. Darüber hinaus erhält er Routine zur Bewältigung seiner täglichen Aufgaben.¹⁾ Empirische Untersuchungen bestätigen die Annahme, daß mit steigender zeitlicher Zugehörigkeit zu Mitbestimmungsorganen der Einfluß der Arbeitnehmervertretung steigt.²⁾ Die Amtsdauer des Betriebsratsvorsitzenden korreliert positiv mit dem Umfang der Mitbestimmung bei personellen und sozialen Angelegenheiten.

(32) Operationalisierung

Der Indikator wird durch die Zahl der Jahre, die der einzelne Mitbestimmungsträger in Mitbestimmungsorganen, Kommissionen, Gremien und anderen Organen im Sinne des Betriebs- und Unternehmensverfassungsrechtes angehörte, operationalisiert.

1) Vor allem aus diesem Grund plädierten Mitbestimmungsträger für eine Verlängerung der dreijährigen Amtszeit der Betriebsräte vgl. Blume (Normen) S. 128; Blume (10 Jahre) S. 213 ff.

2) Vgl. Blume (Normen) S. 107, 128 ff.

(4) Berufliche Stellung

(41) Darstellung

Die berufliche Stellung, die der einzelne Arbeitnehmervertreter augenblicklich, oder, falls er freigestellt ist, vor seiner Freistellung als Arbeitnehmervertreter inne hatte, ist u. a. das Ergebnis des Erwerbs von potentielltem Fachwissen durch Berufsaus- und Weiterbildung, Berufserfahrung und die praktische Anwendung dieses Fachwissens, wobei noch andere Beurteilungskriterien, die ebenfalls für seine Mitbestimmungstätigkeit von Bedeutung sind, wie Durchsetzungsvermögen, Umgang mit Kollegen, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbereitschaft und anderes mit einfließen. Da mit seiner beruflichen Position die Erfüllung bestimmter qualitativer Anforderungen verbunden ist, erfaßt dieser Indikator den Umfang und den Wert, den die Unternehmung seinen fachlichen Fähigkeiten beimißt. Mit steigender Stellenanforderung wächst die positive Bewertung seiner Qualifikation. Die berufliche Position ist besonders geeignet, da sie eine Vielzahl von "Teilqualitäten" in einer zeitlich aktuellen Größe zusammenfaßt.¹⁾ Untersuchungen über die berufliche Tätigkeit sind uns nur für den Bereich der Arbeitnehmervertreter in Montan-Aufsichtsräten²⁾ und für Betriebsratsvorsitzende im Dienstleistungsbereich³⁾ bekannt.

(42) Operationalisierung

Die Vielfalt der Erscheinungsformen beruflicher Tätigkeit bereitet für die Operationalisierung der beruflichen Stellung als Indikator unterschiedlicher Ausprä-

1) Zur Auswirkung der beruflichen Position auf Motivation, Rollenkonflikte, Karrierechancen vgl. Klieint (Praxis) S. 93 ff., S. 101 ff.

2) Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 316; Neuloh (Betriebsstil) S.

3) Vgl. Klieint (Praxis) S. 63 f.

gung der Variablen "Qualifikation" erhebliche Schwierigkeiten, da sowohl Vergleichbarkeit, Operationalität als auch Validität gewährleistet sein muß. Als gemeinsamer Qualifikationsmeßwert wird häufig auf das Jahreseinkommen zurückgegriffen. Diese operationale, leicht handhabbare Größe bewertet jedoch nicht nur die Qualifikation, sondern spiegelt auch die jeweilige Lage des Arbeitsmarktes wider. Branche und regionale Faktoren sind weitere Determinanten des Arbeitsentgeltes. Darüber hinaus kann aus Vergleichbarkeitsgründen nicht das an sich notwendige Einkommen vor der beruflichen Freistellung des Mitbestimmungsträgers herangezogen werden, sondern muß das laufende Einkommen zugrunde gelegt werden, für das vor allem bei langjähriger Betriebsratsstätigkeit die fachliche Bemessungsgrundlage fehlt.

Während sich für die Operationalisierung der Qualifikation Leitender Angestellter die Leitungsebene, auf der sie angesiedelt sind, als Indikator anbietet, ist dies für den Bereich der tariflichen Arbeitnehmer, aus dem sich die Mehrzahl der Mitbestimmungsträger rekrutiert, nicht möglich. In diesem Fall würde man mit dem hierarchischen Abstand von der Geschäftsleitung die Größe der Unternehmung und nicht die Qualifikation des Stelleninhabers erfassen. Die Leitungstiefe, operationalisiert durch die Zahl der Ebenen, für die Dispositionsbefugnis besteht, betont zu sehr die Personalverantwortung.¹⁾ Sachverantwortung, technisch-kaufmännische Qualifikationen ohne einhergehende Personalverantwortung - z. B. in Stabsfunktionen - wird unterbewertet.

Die Tarifgruppeneinstufung als Indikator für die Qualifikation, der der gleiche Grundgedanke wie der Verwendung des Gehalts zugrunde liegt, ohne jedoch die durch Arbeitsmarkt und zeitliche Verschiebung verzerrt zu werden, scheidet deswegen aus, da die Abgrenzung zu sehr auf die einzelnen Branchen ausgerichtet und somit die Vergleichbarkeit nicht mehr gegeben ist.

1) Vgl. Witte/Bronner (Leitende Angestellte) S. 66 f.

Es erweist sich daher als notwendig, die verschiedenen Tätigkeiten in den Leistungsgruppen gleicher qualitativer Anforderungen der Berufsausbildung, -erfahrung und -bewährung zusammenzufassen. Die Qualifikation des Mitbestimmungsträgers wird dann gemessen durch die Leistungsgruppe, der seine gegenwärtige berufliche Tätigkeit bzw. falls er freigestellt ist, die Tätigkeit vor seiner Freistellung, zugeordnet werden kann. Zur Operationalisierung dieser Gruppen greifen wir mit leichten Modifizierungen auf die Einteilung des statistischen Bundesamtes zurück.¹⁾ Eine Zusammenfassung der Leistungsgruppe 1 der Arbeiter mit Leistungsgruppe IV der Angestellten und der Gruppe 2 und 3 der Arbeiter mit Leistungsgruppe V der Angestellten, die gleichzeitig aufgespalten wird, scheint uns zulässig. Nicht nur die Anforderungen in diesen Gruppen sind vergleichbar, sondern auch das durchschnittliche Lohn- und Gehaltsniveau ist hier nahezu identisch.²⁾

niedrige berufliche
Stellung im
Unternehmen

- 1 Leistungsgruppe 1: Kaufmännische und technische Angestellte in einfacher, schematischer oder mechanischer Tätigkeit, die keine Berufsausbildung und Anlernzeiten erfordert, sowie Hilfsarbeiter
- 2 Leistungsgruppe 2: Kaufmännische und technische Angestellte in einfacher, schematischer oder mechanischer Tätigkeit, die keine Berufsausbildung erfordert, sowie angelernte Arbeiter
- 3 Leistungsgruppe 3: Kaufmännische und technische Angestellte ohne eigene Entscheidungsbefugnis in einfacher Tätigkeit, deren Ausbildung eine abgeschlossene Berufsausbildung oder durch mehrjährige Berufstätigkeit, den erfolgreichen Besuch einer Fachschule oder privates Studium erworbene Fachkenntnisse voraussetzt. Außerdem Angestellte, die

1) Vgl. Statistisches Bundesamt (Statistisches Jahrbuch) S. 460. Eine Erfassung der Leitenden Angestellten (Gruppe I) scheidet aus, da sie nicht Mitglied des Gesamtbetriebsrates sein können. (Vgl. § 47, II iV mit § 8, I und § 5, III BetrVG).

2) Vgl. Statistisches Bundesamt (Statistisches Jahrbuch) S. 476.

als Aufsichtspersonen einer kleineren Zahl von überwiegend ungelernten Arbeitern vorstehen, sowie Hilfsmeister, Hilfswerkmeister oder Hilfsrichtmeister, außerdem Facharbeiter

- 4 Leistungsgruppe 4: Kaufmännische und technische Angestellte mit mehrjähriger Berufserfahrung oder besonderen Fachkenntnissen und Fähigkeiten bzw. mit Spezialtätigkeiten, die nach allgemeiner Anweisung selbständig arbeiten, jedoch keine Verantwortung für die Tätigkeit anderer tragen. Außerdem Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit, die die fachlichen Erfahrungen eines Meisters, Richtmeisters oder Gießereimeisters aufweisen, bei erhöhter Verantwortung größeren Abteilungen vorstehen und denen Aufsichtspersonen und Hilfsmeister unterstellt sind.
- 5 Leistungsgruppe 5: Kaufmännische und technische Angestellte mit besonderen Erfahrungen und selbständigen Leistungen in verantwortlicher Tätigkeit mit eingeschränkter Dispositionsbefugnis, die Angestellte anderer Tätigkeitsgruppen einzusetzen und verantwortlich zu unterweisen haben. Ferner Angestellte mit umfassenden kaufmännischen oder technischen Kenntnissen. Außerdem Angestellte, die als Obermeister, Oberrichter oder Meister mit hohem beruflichem Können und besonderer Verantwortung großen Werkstätten oder Abteilungen vorstehen.

Hohe berufliche Stellung
im Unternehmen

Die Einteilung erweist sich als operational und praktikabel. So können zweifelsfrei Tarifgruppen und hierarchische Positionen, die Neuloh in Hüttenwerken vorfand,¹⁾ eingeordnet werden.

1) Vgl. Neuloh (Betriebsstil) S. 80 f., S. 114.

(5) Tätigkeit in externen Fachgremien

(51) Darstellung

Verschiedene Mitbestimmungsträger sind Mitglieder externer, überbetrieblicher Arbeitskreise, Gremien, Fachausschüsse, die sich mit Fragen auseinandersetzen, die im Zusammenhang mit ihrer Mitbestimmungstätigkeit stehen, z.B. Fragen des Arbeitsrechtes, der Arbeitsbewertung, des Betriebs- und Unternehmensverfassungsrechtes, bis hin zum Problem der Investitionslenkung. Die Mitarbeit in diesen Gremien kann als Indikator für die Sachverständigkeit des einzelnen Mitbestimmungsträgers auf diesem Gebiet, und als Bereitschaft in einem aktiven über die Unternehmung hinausgehenden Informationsaustausch einzutreten, interpretiert werden. Der häufig beklagte Betriebsblindheit interner Arbeitnehmervertreter¹⁾ wird damit entgegengewirkt.

Zum anderen kann die Mitgliedschaft als überbetriebliche Reputation, als Anerkennung der Qualifikation des einzelnen Mitbestimmungsträgers durch seine sachverständige Umwelt verstanden werden. Der Umfang der Tätigkeit in externen Gremien verstärkt somit die bargaining power der Arbeitnehmervertretung gegenüber der Unternehmensleitung zum einen durch ihre Anerkennung als Experten, zum anderen durch die Möglichkeit, sich durch Erfahrungsaustausch und die Benutzung externer Informationsquellen, die der Unternehmensleitung nicht zugänglich sind, sich einen Informationsvorsprung zu erwerben.

(52) Operationalisierung

Der Indikator wird durch die Zahl der Fachgremien, Arbeitskreise und ähnlichen überbetrieblichen Institutionen, denen der Mitbestimmungsträger angehört, operationalisiert.

1) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 33 f.

D 222 Personelle Kapazität

Die Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungsmöglichkeit der Ingroup der Arbeitnehmervertretung wächst in dem Maße, in dem sie auf personelle Ressourcen zurückgreifen kann. Die Leistungsfähigkeit dieses personalen Apparates wird u. a. durch die Variablen Anzahl der zur Verfügung stehenden Personen, Arbeitsmöglichkeiten dieser Personen und dem Grad ihrer Arbeitsteilung und Spezialisierung determiniert.

D 221 Umfang der personellen Kapazität

(1) Darstellung

Je größer und verzweigter das personelle Informationspotential ist, auf das die Arbeitnehmervertretung zurückgreifen kann, je vollständiger es alle Bereiche der Unternehmung abdeckt, desto eher gelingt es den Mitbestimmungsträgern den Informationsvorsprung der Unternehmensleitung zu verringern, bzw. sich eigene Informationsvorteile zu verschaffen. Der Aufbau eines eigenen Systems, das sie von dem offiziellen Informationssystem der Unternehmung unabhängig macht, stärkt ihre Einflußmöglichkeiten. Es setzt sich aus den institutionalisierten Organen der mitbestimmten Unternehmens- und Betriebsverfassung zusammen und wird nach unten durch das System der Vertrauensleute ergänzt.

Der Vertrauenskörper ist keine Institution des BetrVG. Seine Mitglieder genießen damit nicht den Schutz der gesetzlich legitimierten Repräsentanten der Arbeitnehmer. Andererseits sind sie in ihren Tätigkeiten nicht durch die Verpflichtungen des Betriebsverfassungsgesetzes eingengt. Sie stellen das Bindeglied zwischen der institutionalisierten Mitbestimmung und der Belegschaft dar. Der Vertrauenskörper "ist vor allem Informationsschalt- und Informationssammelstelle, verlängelter Arm des Betriebsrates."¹⁾ "Die offiziellen Organe der betrieblichen

1) ISMF (Kampfaufgabe) S. 214.

Mitbestimmung, die Betriebsräte, und zwar um so mehr, je weiter die betriebliche Mitbestimmung ausgedehnt werden würde, bedürfen des Rückhalts durch die Gewerkschaften außerhalb des Betriebes, und sie bedürfen eines festen Unterbaues durch den Vertrauenskörper im Betrieb. Insbesondere in Großbetrieben ist das Arbeitsgebiet viel zu umfassend und die Zahl der Betriebsräte demgegenüber viel zu gering, als daß sie allein alle Verhältnisse selbst überschauen, alle Informationen selber einholen und alle Kontrollen selber ausüben könnten. Auch wenn die Vertrauensleute selber nicht als direkte Organe der Mitbestimmung betrachtet werden sollten, so stellen sie doch die unentbehrliche Basis für eine funktionierende betriebliche Mitbestimmung dar."¹⁾

Aufgrund der unterschiedlichen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung der einzelnen Gruppen kann das gesamte personelle Informationspotential der Arbeitnehmervertretung nicht in einer Gesamtgröße abgebildet werden. Es müssen drei Gruppen unterschieden werden: Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, Betriebsräte und Vertrauensleute.

Durch die aktienrechtlich geregelte Stellung der Aufsichtsratsmitglieder²⁾ erweist sich der Aufsichtsrat als das wertvollste Informationsorgan für die Mitbestimmungsträger. Während die Unternehmensleitung gegenüber dem Betriebsrat mit dem Hinweis auf Geheimhaltung Informationen zurückhalten kann, ist dies gegenüber dem Aufsichtsrat formell nicht möglich. Zwar ist das einzelne Aufsichtsratsmitglied durch die Schweigepflicht des Aktiengesetzes gebunden, jedoch kommen seine Informationen indirekt dem gesamten Mitbestimmungssystem der Unternehmung zugute. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gleichzeitig Mitglied anderer Mitbestimmungsorgane ist.³⁾

1) Peter v. Oertzen, zitiert nach Nickel (Gewerkschaft) S. 255. Vgl. zu den Aufgaben und der realen Ausprägung des Vertrauenskörpers ISMF (Kampfaufgabe) S. 183 ff., S. 212 ff.; Nickel (Gewerkschaft) S. 202 ff.

2) Vgl. oben D 21.

3) Vgl. Blume (Normen) S. 186 ff.

Während im Montanbereich mindestens fünf Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat entsandt werden müssen, kann diese Zahl im Bereich des BetrVG bis auf einen Vertreter reduziert werden.¹⁾ Entsprechend häufig klagen Mitbestimmungsträger über die arbeitsmäßige Überlastung der Arbeitnehmervertreter auf Grund einer zu geringen absoluten Zahl von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat. Ein oder zwei Arbeitnehmervertreter sind kaum in der Lage, die vorhandenen Informationen völlig zu verarbeiten, bzw. zusätzliche Informationen nachzufragen und damit die Mitbestimmungsfunktion in diesem Gremium voll auszuschöpfen. Dies entspricht der häufig beobachteten Tendenz der Anteilseigner, die Zahl des Aufsichtsrates möglichst klein zu halten, um den Einfluß der Mitbestimmung zu schwächen.²⁾

Die Zahl der Betriebsräte ist gesetzlich geregelt (§ 9 BetrVG) und hängt neben der Größe der Unternehmung von ihrer Niederlassungs- und Belegschaftsstruktur ab.

(2) Operationalisierung

Die Variable wird durch die drei Indikatoren operationalisiert:

1. Zahl der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
2. Zahl der Betriebsräte des Unternehmens
3. Zahl der Vertrauensleute des Unternehmens.

D 2222 Arbeitsmöglichkeiten der personellen Kapazität

(1) Darstellung

Inwieweit der personelle Apparat, der der Arbeitnehmervertretung zur Verfügung

1) So sind in 42 % der Unternehmen des Betriebsverfassungsbereiches mit Aufsichtsratsmitbestimmung nur zwei Arbeitnehmervertreter vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 240.

2) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 73.

steht, auch genutzt werden kann, hängt von den Arbeitsmöglichkeiten der Mitbestimmungsträger ab. Der Gesetzgeber hat durch die Generalklausel des § 97 II BetrVG die Voraussetzungen für die Ausübung der Betriebsratstätigkeit für den einzelnen Betriebsrat geschaffen. Darüber hinaus ist die Mindestzahl der Freistellungen in § 28 BetrVG gesetzlich geregelt. Von dieser Zahl kann sowohl nach oben wie nach unten durch Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen abgewichen werden, wobei eine Überschreitung der gesetzlichen Norm als realistisch angesehen werden muß.¹⁾

Die völlige Freistellung muß um so höher bewertet werden, da sie in der Regel mit der Entscheidung des Einzelnen verbunden ist, den sozialen Aufstieg nicht mehr im Rahmen des beruflichen Karrieresystems der Unternehmung, sondern in der Hierarchie der Arbeitnehmervertretung zu suchen. Er kann sich voll den Aufgaben eines Mitbestimmungsträgers widmen, ohne durch berufliche Überlegungen und Rücksichtnahme auf seine Karriere abgelenkt zu werden. Der ihn möglicherweise früher hemmende Rollenkonflikt zwischen den Aufgaben am Arbeitsplatz und den Aufgaben in seiner Eigenschaft als Arbeitnehmervertreter ist für ihn eindeutig gelöst. Entsprechend korreliert die Zahl der völlig freigestellten Betriebsräte positiv mit dem Umfang der Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte.²⁾

Für die Arbeitsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung ist nicht nur die Zahl der völlig freigestellten Betriebsräte entscheidend, sondern ebenso die faktischen Arbeitsmöglichkeiten der nicht freigestellten Betriebsräte, die durch die Generalklausel des § 37 II BetrVG gegeben sein sollte. Während zu vermuten ist, daß sich die Zahl der völligen Freistellungen eher an der gesetzlich festgelegten Norm orientiert und insofern nicht als Indikator für den Umfang der Unterstützung bzw.

1) Zu empirischen Ergebnissen über Umfang und Einflußfaktoren der Freistellungen von Betriebsratsmitgliedern vgl. Blume (Normen) S. 95 ff.; Rump (Auswirkungen) S. 71 ff.; Kliemt (Praxis) S. 92 ff.

2) Vgl. empirische Bestätigung, Rump (Auswirkungen) S. 164 ff., S. 194; Blume (Normen) S. 129.

der Behinderung der Betriebsrattätigkeit durch den Arbeitgeber bewertet werden kann, ist dies für die zeitweise Freistellung nicht der Fall, da die Mitglieder des Betriebsrates von ihrer beruflichen Tätigkeit ohne Minderung des Arbeitsentgeltes zu befreien sind, wenn und soweit es nach Umfang und nach Art des Betriebes zur ordnungsmäßigen Durchführung ihrer Aufgaben erforderlich ist.¹⁾ Die Operationalisierung dieser Voraussetzung wird zum Gegenstand eines Verhandlungsprozesses. Das Ergebnis gibt darüber Aufschluß, inwieweit die Unternehmensleitung bereit ist bzw. gezwungen worden ist, das Einflußpotential der Mitbestimmungsträger zu stärken oder inwieweit es ihr gelungen ist, sie bei der Ausübung ihrer Tätigkeit zu behindern. Je mehr der einzelne, nicht völlig freigestellte Mitbestimmungsträger durch seinen Arbeitgeber in die Lage versetzt wird, seiner Mitbestimmungstätigkeit nachzugehen, desto eher ist er in der Lage, die Wirksamkeit der personellen Ressourcen zu verstärken.

(2) Operationalisierung

Die Variable wird operationalisiert durch die Zahl der faktisch völlig freigestellten Betriebsräte und die Hälfte der Zahl von Betriebsräten, die faktisch für mehr als 50 % ihrer Arbeitszeit zur Wahrnehmung ihrer Betriebsratsaufgaben durch den Arbeitgeber freigestellt sind. Damit ist sichergestellt, daß der Ersatz eines gesetzlich völlig freizustellenden Mitbestimmungsträgers durch zwei, nur halbtags freigestellte Mitbestimmungsträger aufgrund einer freiwilligen Betriebsvereinbarung berücksichtigt wird.²⁾

1) § 37 II BetrVG, vgl. Fitting-Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz, S. 344 ff., S. 368.

2) Vgl. Fitting-Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 368 ff.

D 2223 Arbeitsteilung der personellen Kapazität

(1) Darstellung

Die Erfüllung der Aufgaben der Arbeitnehmervertretung erfordert die Durchdringung und Bewältigung einer vielfältigen und komplexen Materie, die die unterschiedlichsten Wissensgebiete tangiert. Sie reicht von der Verwaltung von Wohlfahrtseinrichtungen über Fragen der Leistungsbewertung, Arbeitsplatzbewertung, Lohnfindung, bis zu Problemen der Personalplanung und Ausbildung. Sie umfaßt das gesamte Arbeitsrecht: Kündigung, Einstellung, Schwerbeschädigte, Jugendschutz, etc., und erfaßt in zunehmendem Maße den betriebswirtschaftlichen Bereich: Probleme der Bilanzanalyse, Investitionserrechnungen, Marketing Finanzierung. Diese Anforderungen können die Mitbestimmungsträger neben einer gezielten und intensiven Fortbildung nur durch Arbeitsteilung und Spezialisierung bewältigen.¹⁾ Dies ist um so notwendiger, da die Unternehmensleitung ihrerseits bereits als arbeitsteiliger, spezialisierter, multipersonaler Verhandlungspartner den Mitbestimmungsträgern gegenübertritt, der in der Regel zusätzlich auf dem jeweiligen Verhandlungsgebiet einen Ausbildungsvorsprung besitzt. Darüber hinaus ist durch das neue Betriebsverfassungsgesetz von 1972 und das neue Mitbestimmungsgesetz von 1976 der Aufgabenbereich qualitativ gewachsen. Die zunehmende Konzentration innerhalb der Wirtschaft führt zusätzlich zu einem Anstieg des quantitativen Arbeitsumfanges.

Entsprechend den Ergebnissen der empirischen Organisationsforschung steigt mit dem Grad der organisierten und koordinierten Arbeitsteilung und Spezialisierung, die Leistungsfähigkeit und Effektivität der personellen Ressourcen der Arbeitnehmervertretung.²⁾

1) Vgl. Rumpp (Auswirkungen) S. 74 f.; Blume (Normen) S. 79; Blume (10 Jahre) S. 214.

2) Vgl. Blume (Normen) S. 79; Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 291 f.

Diese Arbeitsteilung kann in Abhängigkeit der organisatorischen Voraussetzungen und des unterschiedlichen Reifegrades der Mitbestimmungspraktizierung verschiedene Erscheinungsformen in der Realität annehmen. Einzelne Aufgaben und Sachgebiete können entweder bestimmten Personen zugewiesen werden oder es werden spezielle Ausschüsse oder Gremien für sie gebildet. Die Arbeitsteilung wird so institutionalisiert und auch nach außen hin stärker dokumentiert. Während sich Zuständigkeiten zwischen Personen relativ schnell ändern können, zeichnet sich die institutionalisierte Arbeitsteilung durch eine höhere Stabilität und Langlebigkeit aus. Innerhalb der personellen Arbeitsteilung lassen sich zwei weitere Ausprägungsformen differenzieren. Ist die Person, der eine Aufgabe übertragen worden ist, ein Experte auf diesem Gebiet, hat er z. B. an speziellen Fortbildungskursen teilgenommen, beschäftigt er sich hauptberuflich mit dieser Fragestellung oder hat er durch die Teilnahme in externen Fachgremien oder Arbeitskreisen sich eine fachliche Reputation für diese Fragestellung erworben, so sprechen wir von aktiver Arbeitsteilung, gegenüber der sog. passiven personellen Arbeitsteilung, bei der das Merkmal des so definierten Experten fehlt.¹⁾ Falls dieses Merkmal mit dem Merkmal der Institutionalisierung kombiniert wird, können auch bei der Institutionalisierung zwei weitere Ausprägungen unterschieden werden: Gremien mit Experten und Gremien mit Nichtexperten.

Diese vier Ausprägungsformen der Arbeitsteilung lassen sich als unterschiedliche Stufen der Intensität der Arbeitsteilung interpretieren und auf einer vierwertigen Ordinalskala abbilden (vgl. unten).

Es ist damit möglich, nicht nur das Ausmaß der verschiedenen Formen der personellen und institutionalisierten Arbeitsteilung innerhalb der Arbeitnehmervertretung zu messen, sondern auch einen Gesamtwert für die Arbeitsteilung zu ermitteln. Diese Meßzahl muß entsprechend anderen aggregierten Werten mit der gleichen Vorsicht und den gleichen Vorbehalten beurteilt werden.

1) Eine ähnliche Unterscheidung trifft Kieser (Einflußgrößen) S. 62 zwischen Spezialisierten - passiver Arbeitsteilung und - Spezialisten - aktiver Arbeitsteilung.

Eine weitere Differenzierung bei der institutionalisierten Arbeitsteilung könnte darin geschehen werden, daß man die Ausschüsse danach differenziert, inwieweit sie nur eine beratende, entscheidungsvorbereitende Funktion ausüben, oder inwieweit diesen Ausschüssen selbständige Entscheidungsbefugnis zugewiesen worden ist, um so die Tätigkeit des übergeordneten Gesamtremiums nicht nur qualitativ zu verbessern, sondern auch zu straffen und zu beschleunigen.

Da diese Ausschüsse die selbständige Willensbildung des Gesamtremiums ersetzen, können sie als Indikator für die Übertragung von Entscheidungsvollmachten vom Gesamtgremium an einzelne Ausschüsse gesehen werden.¹⁾ Es ist jedoch zu vermuten, daß die Bildung von Exekutivausschüssen gegenüber reinen entscheidungsvorbereitenden Ausschüssen die Effektivität der personellen Ressourcen der Arbeitnehmervertretung nicht steigert. Für den Bereich des Aufsichtsrates ergaben empirische Untersuchungen, daß auch den formellen Beratungsausschüssen faktisch Entscheidungsbefugnisse zuwachsen. "In vielen Gesprächen wurde uns mitgeteilt, daß die Empfehlungen der Ausschüsse für die eigentliche Aufsichtsratssitzung de facto verbindlich seien."²⁾ Wir gehen davon aus, daß sich diese Verhaltensweise auch auf den Bereich der Betriebsverfassungsorgane übertragen läßt.

Die Arbeitsteilung ist am stärksten auf Betriebsratsebene fortgeschritten.³⁾ Nach § 28 BetrVG und § 51 I BetrVG können neben dem geschäftsführenden Betriebs-

1) Vgl. zu den rechtlichen Voraussetzungen: für die Organe des Betriebsverfassungsgesetzes (§ 28 III BetrVG) für den Aufsichtsrat (§ 107 III AktG)

2) Blume (10 Jahre) S. 76; vgl. auch N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 38 ff.

3) Vgl. dazu die empirischen Ergebnisse von Blume (Normen) S. 81 ff.; Rump (Auswirkungen) S. 79 ff.; ISMF (Kampfaufgabe) S. 167 ff.
Es ist jedoch zu vermuten, daß sich sowohl Zahl als auch Zusammensetzung erheblich verändert haben, da erst im BetrVG von 1972 die Errichtung zusätzlicher Ausschüsse gesetzlich geregelt wurde.

ausschuß weitere Ausschüsse gebildet werden. Ihre Zahl wächst mit der Größe des Betriebsrates bzw. mit der Größe des Betriebes; da die steigende Zahl von Betriebsräten - freigestellte und nicht-freigestellte - die organisatorischen Voraussetzungen dafür schaffen, andererseits aber auch die organisatorische Notwendigkeit immer offensichtlicher zutage tritt. Im Gegensatz zur Aufgabenzuweisung an einzelne Personen, zwingt die Errichtung von "Arbeitsausschüssen eine größere Zahl von Belegschaftsvertretern dazu, sich auf bestimmte Aufgabenbereiche zu spezialisieren."¹⁾ Diese Ausschüsse jedoch besitzen reinen selbstorganisatorischen Charakter. Sie sind Organisationseinheiten des internen Mitbestimmungssystems und somit Einflußpotential. Sie müssen inhaltlich unterschieden werden von paritätisch besetzten Verhandlungskommissionen und -gremien zwischen Arbeitgeber und Mitbestimmungsträger, die eine Spezialisierung des Einflußprozesses darstellen, da entsprechend § 28 III BetrVG interne Beratungsausschüsse paritätisch besetzt werden können. Die Spezialisierung des Einflußpotentials fällt in diesem Fall mit der Spezialisierung des Einflußprozesses zusammen.²⁾

Da der Gesamtbetriebsrat in der Regel kleiner ist, als die einzelnen Betriebsräte, vermuten wir, daß hier gegenüber den einzelnen Betriebsratskörpern die personelle Arbeitsteilung stärker ausgeprägt ist und die institutionalisierte Arbeitsteilung dagegen mehr in den Hintergrund rückt. Trotzdem ist die Arbeitsteilung auf Gesamtbetriebsratsebene höher zu bewerten. Sie koordiniert und vereinheitlicht die Arbeit der einzelnen Betriebsräte und erhöht somit die Wirkung des gesamten Mitbestimmungssystems. Darüber hinaus ist die Arbeitsteilung eine validere Größe, da die branchenbedingten Unterschiede, die aufgrund unterschiedlicher Nieder-

1) Rump (Auswirkungen) S. 82.

2) Vgl. zur empirischen Bestätigung der Identität von institutionalisierter Arbeitsteilung des Einflußpotentials und des Einflußprozesses Hromádka (Betriebsverfassungswirklichkeit) S. 65; Boullion (Einblick) S. 108; vgl. zum Auseinanderfallen der Spezialisierung des Einflußprozesses und der Spezialisierung des Einflußpotentials, Neuloh (Betriebsstil) S. 120 ff.; ISMF (Kampfaufgabe) S. 168.

lassungs- und Betriebsstrukturen die Bildung von Ausschüssen auf Betriebsratsebene erheblich beeinflussen,¹⁾ auf dieser Ebene eher eliminiert werden.

Die Notwendigkeit verschiedene Ausprägungsformen der Arbeitsteilung zu unterscheiden, wird anhand der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat am deutlichsten. Eine Beschränkung auf die institutionalisierte Arbeitsteilung, d. h. auf die Bildung von Ausschüssen im Aufsichtsrat, würde die Arbeitsteilung der Mitbestimmungsträger auf dieser Ebene nur unvollständig abbilden, da

1. auf Grund zu kleiner Aufsichtsratsgrößen - dies gilt vor allem für den Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes - die organisatorische Notwendigkeit zur Ausschlußbildung nicht besteht, bzw. die Voraussetzungen nicht gegeben sind,²⁾
2. Arbeitnehmervertreter nicht automatisch allen diesen Ausschüssen angehören³⁾ und
3. die Ausschüsse nur in Zusammenarbeit und mit Zustimmung der Anteilseigner gebildet werden können.

Vor allem die Möglichkeit im Geltungsbereich des Montan-Mitbestimmungsgesetzes und des neuen Mitbestimmungsgesetzes, externe Arbeitnehmervertreter als Spezialisten hinzuzuziehen, verstärkt die Vertretung der Arbeitnehmerbelange auf fachlichem Gebiet grundlegend.

Durch die Mitgliedschaft in Aufsichtsratsausschüssen wird darüber hinaus der einzelne Mitbestimmungsträger eher gezwungen, sich mit speziellen Fragestellungen aktiv auseinanderzusetzen. Dies ist um so mehr der Fall, da es ihm gegenüber dem Gesamtaufichtsrat schwerer fällt, sich in einem so kleinen Gremium passiv zu verhalten, "sich zu verstecken".

1) Vgl. Blume (Normen) S. 83.

2) Vgl. Blume (Zehn Jahre) S. 76 f.; N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 38 ff.; Rump (Auswirkungen) S. 232; Tegtmeier (Wirkungen) S. 274; Tabelle X.

3) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 39.

(2) Operationalisierung

Auf Grund der verschiedenen Inhalte und organisatorischen Voraussetzungen ist es notwendig, die Arbeitsteilung der Arbeitnehmervertretung gesondert für den Betriebsrat, den Gesamtbetriebsrat und den Aufsichtsrat zu erfassen. Aus erhebungstechnischen Gründen beschränken wir uns dabei auf die Arbeitsteilung des größten Einzelbetriebsrates. Neben der Reduzierung des Erhebungsaufwandes werden damit vor allem Aggregationsprobleme, die aus der unterschiedlichen Größe der einzelnen Betriebe entstehen und Ausfluß der Betriebsstruktur des Unternehmens sind, vermieden. Es kann vermutet werden, daß der größte Betriebsrat indirekte Auswirkungen auf die anderen Betriebsratskörper hat und so deren Spezialisierungsgrad beeinflusst.

Ein erster Operationalisierungsansatz ist in der Erhebung der Zahl der spezialisierten Personen und Ausschüsse in den drei Gremien zu sehen. Diese Form der Messung des Spezialisierungsgrades entspricht dem Vorgehen der Organisationsforschung, den Spezialisierungsgrad mit der Zahl der unterschiedlichen Stellenbezeichnungen zu erfassen.¹⁾

Jedoch können diese Operationalisierungen trotz ihrer leichten Erhebbarkeit zur Verzerrung der Aussagen über den Grad der Arbeitsteilung im Mitbestimmungsbereich führen. Es ist nicht sichergestellt, daß der gesamte Aufgabenkomplex der Mitbestimmungsträger der Spezialisierung unterliegt. Empirische Ergebnisse lassen vermuten, daß die Institutionalisierung der Arbeitsteilung vor allem im sozialen Bereich sehr weit fortgeschritten ist,²⁾ was historisch aus der Entwicklung der Mitbestimmungspraxis und der Gesetzgebung zu erklären ist. Für die Effektivität der personellen Ressourcen ist es aber unabdingbar notwendig,

1) Kieser (Einflußgrößen) S. 57 f. und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Rump (Auswirkungen) S. 78; Blume (Normen) S. 80; Boullion (Einblick) S. 103; Neuloh (Betriebsstil) S. 120 f.

daß die Arbeitsteilung den gesamten Aufgabenkomplex der Arbeitnehmervertretung abdeckt.

Der Aufgabenkomplex der Mitbestimmung ist daher in einzelne Sachverhalte aufzuspalten. Es ist dann zu erheben, inwieweit für diese Sachverhalte eine Spezialisierung stattgefunden hat. Dieses Vorgehen entspricht im Ansatz der von Pugh und anderen entwickelten Meßkonzeption der funktionalen Spezialisierung.¹⁾ Darüber hinaus ist die Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Unternehmungen gesichert.

Bei der Aufstellung der Sachverhaltskataloge werden empirische Ergebnisse zur Ausschußbildung auf Betriebsratsebene und auf Aufsichtsratsebene herangezogen.²⁾ Auf Grund der unterschiedlichen Aufgabenstellung und unterschiedlichen organisatorischen Voraussetzungen muß für den Aufsichtsrat ein gesonderter Katalog von Sachverhalten vorgelegt werden.

Die verschiedenen Erscheinungsformen der Arbeitsteilung auf Betriebsrats- (bzw. Gesamtbetriebsrats-)ebene werden jeweils operationalisiert durch die Zahl der folgenden Sachverhalte für die

1. Einzelpersonen zuständig sind, die weder auf diesem Gebiet spezielle Fortbildungskurse besucht haben, noch Mitglieder in externen Fachgremien, Arbeitskreisen und Schulungskursen für diesen Problemkreis sind;
2. "Experten" zuständig sind, die auf diesem Gebiet spezielle Fortbildungskurse besucht haben, oder Mitglieder in externen Fachgremien, Arbeitskreisen und Schulungskursen für diesen Problemkreis sind;

1) Vgl. Kieser (Einflußgrößen) S. 60 ff. und S. 79 ff.

2) Vgl. Blume (Normen) S. 80; Rumpff (Auswirkungen) S. 78; Neuloh (Betriebsstil) S. 120 f.; ISMF (Kampfaufgabe) S. 168 f.; Hromádka (Wirklichkeit) S. 68; Boullion (Einblick) S. 103; Blume (10 Jahre) S. 78; N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 38 f.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 274.

3. Ausschüsse, Gremien, Kommissionen, extra gebildet worden sind, ohne daß "Experten" (vgl. 2.) Mitglieder sind
4. Ausschüsse, Gremien, Kommissionen extra gebildet worden sind, in denen "Experten" Mitglieder (vgl. 2.) sind.

Sachverhaltskatalog "Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat":

- Lohn, Gehalt, Akkord
- Altersversorgung
- Aus- und Weiterbildung
- Vorschlagswesen
- betriebliche Sozialeinrichtungen
- Personalplanung
- Personaleinstellung, Umgruppierung, Kündigung
- Arbeitssicherung (Unfallschutz)
- Betriebsverfassungsrecht, Mitbestimmungsrecht, Arbeitsrecht u. ä.
- Leitende Angestellte
- Ausländer
- Produktionsprogramm
- Fabrikations- und Arbeitsmethoden
- Produktions- und Absatzlage
- Bilanzen und Finanzierung
- Arbeitsplatzbewertung

Die Arbeitsteilung in der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat wird operationalisiert durch die Zahl der Sachverhalte für die

1. ein Arbeitnehmervertreter, der "Nicht-Experte" ist, zuständig ist;
2. ein Arbeitnehmervertreter, der "Experte" ist (Fortbildungskurse auf diesem Gebiet besucht hat, in Arbeitskreisen, Fachgremien tätig ist oder sich als externer Arbeitnehmervertreter hauptberuflich damit beschäftigt) zuständig ist,
3. ein eigener Aufsichtsratsausschuß gebildet worden ist, an dem Arbeitnehmervertreter als "Nicht-Experten" teilnehmen;

4. ein Aufsichtsratsausschuß gebildet worden ist, an dem Arbeitnehmervertreter als "Experten" teilnehmen;

Sachverhaltskatalog "Aufsichtsrat":

- Investition
- Produktionsprogramm
- Personal- und Sozialwesen
- Finanzierung
- Bilanzen

Die Gewichtung der Zahl der jeweiligen Sachverhalte mit dem Grad der Intensität der Arbeitsteilung erlaubt die Aggregation der einzelnen Ausprägungen zu der Gesamtausprägung der Variablen Arbeitsteilung auf Betriebsratsebene, Gesamtbetriebsratsebene und Aufsichtsratsebene.

D 223 Sachliche Ressourcen

(1) Darstellung

Die Durchsetzungskraft der Arbeitnehmervertretung wird weiter dadurch bestimmt, in welchem Umfang sie sich auf einen ihre Tätigkeit unterstützenden technischen Apparat stützen können. Da sie keine eigenen Mittel besitzen, sind sie davon abhängig wie weit ihnen die Unternehmensleitung räumliche, personelle und sachliche Mittel zur Verfügung stellt. § 40 BetrVG schafft dafür die gesetzliche Grundlage. Dennoch ist auch hier die endgültige Ausstattung das Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen der Arbeitnehmervertretung und der Unternehmensleitung.

Als Indikator für die unterstützenden Arbeitsmöglichkeiten bietet sich vor allem die Zahl der Schreib- und Hilfskräfte, die den Mitbestimmungsträgern von der

Unternehmensleitung gestellt werden, an.¹⁾ Zum einen, da sie das einzelne Betriebsratsmitglied von technischer, zeitraubender Routinearbeit befreien, zum anderen, da sie im Gegensatz zur räumlichen oder technischen Unterstützung für die Unternehmung einen erheblichen Kostenfaktor darstellen und zu einer weiteren organisatorischen Verfestigung der Mitbestimmung im Unternehmen führen.

(2) Operationalisierung

Die Variable wird operationalisiert durch die Zahl der Schreib- und Hilfskräfte, die der Arbeitnehmervertretung im Gesamtunternehmen zur Verfügung stehen.

D 23 Variablen der Sanktionsmacht

Der Einfluß der Mitbestimmung wird durch die weitere Machtgrundlage: Sanktions-Belohnungsmacht gestärkt, die jedoch in ihrer Bedeutung hinter den Einflußbasen Legitimations- und Informations-/Expertenmacht zurücksteht.

Generell entsteht diese Einflußgrundlage sowohl aus der Allokation knapper Mittel bei einzelnen Gruppen, die sie entweder als Belohnung verteilen, oder als Bestrafung entziehen bzw. versagen können.²⁾ Zum anderen fördern in Organisationen Sachzwänge und Spezialisierung den Aufbau dieser Einflußbasis. Je mehr verschiedene Gruppen aufeinander angewiesen sind, desto größer ist die gegenseitige Abhängigkeit und damit das gegenseitige Belohnungs- und Bestrafungspotential.³⁾ Dieser

1) Vgl. empirische Ergebnisse Rump (Auswirkungen) S. 74.
Blume (Normen) S. 98.

2) Vgl. Fässler (Modelle) S. 240. Die Mittel können dabei sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein, z.B. Informationen.

3) Der überproportional starke Einfluß von Spezialisten, von kleineren Koalitions-partnern, von Minderheiten kann dadurch erklärt werden.

Aspekt der Machtgrundlage beruht nicht nur auf einer natürlich gewachsenen, funktionell ineinandergreifenden Arbeitsteilung, sondern kann auch künstlich durch gesetzliche bzw. vertragliche Vereinbarungen herbeigeführt werden. Rechte nehmen hier den Charakter von knappen Mitteln an: Das Vetorecht einer Gruppe oder die Notwendigkeit ihrer Zustimmung.¹⁾ Wie keine andere Einflußbasis erwächst Bestrafungs- und Belohnungsmacht aus anderen Machtbasen. Sie hat stark derivativen Charakter.²⁾ Bei den Variablen des Sanktionspotentials sind zwei Kategorien zu unterscheiden. Die erste Gruppe umfaßt Variablen der bargaining-power, die aus der Möglichkeit der gegenseitigen Kompensation und Koppelung mehrerer Einflußobjekte entsteht. Einzelne Objekte sind Träger positiver und negativer Sanktionen. Daneben bestehen als zweite Gruppe vom Einflußobjekt unabhängige Sanktionsvariablen, die unmittelbar auf den Beeinflußten einwirken, ohne dabei an eine bestimmte Einflußkonstellation gebunden zu sein.

Das Sanktionspotential der Arbeitnehmersvertretung stützt sich vor allem auf in der Unternehmensverfassung kodifizierten "Bestrafungs- und Belohnungsmöglichkeiten",³⁾ die zu Kompensations- und Kopplungsgeschäften zwischen Unternehmensleitung und Mitbestimmungsträgern im wesentlichen auf der Betriebs- und Werksebene führen. Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, durch die Verweigerung der notwendigen Zustimmung zu einzelnen sozialen und personellen Angelegenheiten, bei denen er ein volles legales Mitentscheidungsrecht hat,⁴⁾ Zugeständnisse der Unternehmensleitung in anderen Bereichen, die außerhalb des gesetzlichen Rahmens liegen können, durchzusetzen.⁵⁾ Obwohl zwar grundsätzlich die Möglichkeit

1) Andere Meinung: Buddäus (Entscheidungsprozesse) S. 99.

2) Vgl. Klipper (Grundlagen) S. 122; Fässler (Modelle) S. 247. Im folgenden wird daher das Sanktions- und Belohnungspotential, das bereits durch andere Einflußgrundlagen abgedeckt worden ist, nicht weitergehend berücksichtigt und operationalisiert.

3) Vgl. oben D 21; vgl. auch empirische Bestätigung, Kliemt (Praxis) S. 174 ff. und S. 206.

4) z.B. bei Überschichten und Sonderschichten, § 87 BetrVG.

5) Ein Beispiel dafür ist die Betriebsvereinbarung bei Ford im Frühjahr 1976: Betriebsrat stimmt Sonderschichten zu, falls die Unternehmensleitung bis Herbst 1976 keine Arbeitnehmer aus wirtschaftlichen Gründen entläßt.

einer Patt-Auflösung durch ein Verfahren vor der Einigungsstelle oder dem Arbeitsgericht gegeben ist, geht die Unternehmensleitung in der Regel auf Kompensationsgeschäfte ein. Sie tut dies u. a., um eine Entscheidungsverzögerung zu vermeiden, den Betriebsfrieden nicht zu stören und um selbst die Möglichkeit zu besitzen, den Betriebsrat ihrerseits bei späteren Anlässen mit eigener bargaining-power zu konfrontieren.

Auf Aufsichtsratsebene konnten vor allem im Montanbereich Kopplungsgeschäfte festgestellt werden. So machen z. B. Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat ihre Zustimmung zur Quote der Gewinnausschüttung abhängig von materiellen Zusatzleistungen für die Belegschaft.¹⁾ Es ist zu vermuten, daß dies, wenn auch in geringerem Maße, für den Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes ebenfalls gilt. Die Annahme, daß in informalen Vorgesprächen ein mehrere Entscheidungsobjekte umfassender Interessenausgleich zwischen allen Parteien gesucht wird, um im Aufsichtsrat einen möglichst einstimmigen, von allen Seiten getragenen und damit auch zu verantwortenden Beschluß zu erreichen, wird durch Untersuchungen der Mitbestimmungsenquete gestützt.²⁾

Die unternehmenspolitische Bedeutung der jeweiligen "Tausch"-Objekte bestimmen Wirkung und Umfang dieser aus der Legitimationsgrundlage abgeleiteten Einflußbasis. Die Bedeutung hängt neben einer Vielzahl von endogenen und exogenen Variablen vor allem von der wirtschaftlichen Lage der Unternehmung und dem Grad des Engpaßsektors des Faktors Arbeit ab. Die Intensität des legalen Sanktionspotentials der Mitbestimmungsträger ist so im Zeitablauf großen Schwankungen ausgesetzt. Bei vollen Auftragsbüchern und ausgelasteter Kapazität ist die Unternehmensleitung eher bereit, übertarifliche Leistungen zu erbringen, um den Betriebsrat zur Zustimmung zu Sonderschichten und Überstunden zu bewegen, als dies in Zeiten mangelnder Kapazitätsauslastung der Fall wäre. Die Messung dieser so

1) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 40 f.

2) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 36 ff. und Tabelle IV, S. 126.

verstandenen Bargainingpower setzt ein Instrumentarium zur Erfassung der unternehmenspolitischen Bedeutung einzelner Objekte voraus, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht vorliegen. Es muß daher auf die Erfassung dieses Teils der Sanktionsmacht verzichtet werden. Dagegen sind die Möglichkeiten der Arbeitnehmervertreter, Entscheidungen der Unternehmensleitung direkt durch Sanktionen unabhängig von den jeweiligen Einflußobjekten zu beeinflussen, als wesentlich geringer zu erachten. Der kodifizierte Zwang zur vertrauensvollen Zusammenarbeit, die gesetzlich verordnete Friedenspflicht, das Verbot von Kampfmaßnahmen zwischen Mitbestimmungsträgern und Unternehmensleitung (§ 74, BetrVG)¹⁾ engen diese Beeinflussungsmöglichkeiten auf wenige Variablen ein. Mit der Neigung der Belegschaft zu spontanen Arbeitskämpfen, dem Grad der Vertretung gewerkschaftlicher Macht im Unternehmen und der Größe des Rückhalts der Arbeitnehmervertretung in der Belegschaft, verfügen die Mitbestimmungsträger jedoch noch über ein gewisses Sanktionspotential.

D 231 Neigung der Belegschaft zu spontanen Arbeitskämpfen

(1) Darstellung

Die Androhung von Kampfmaßnahmen, wie wilde Streiks, Verschlechterung des Betriebsklimas, Senkung der Produktivität, Verlangsamung der Arbeitsgeschwindigkeit, stehen den Mitbestimmungsträgern nicht zu, da sie durch die Friedenspflicht des § 74, II BetrVG gebunden sind.²⁾ Maßnahmen des Arbeitskampfes sind zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber unzulässig. Alles, was den Betriebsfrieden gefährden könnte, ist zu unterlassen. In der empirischen Untersuchung des ISMF wird die Friedenspflicht des Betriebsverfassungsgesetzes daher als eine der we-

-
- 1) Vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 555 ff.; Buddäus (Entscheidungsprozesse) S. 162.
 - 2) Vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 556 ff.; vgl. zur Beurteilung der Friedenspflicht Blume (Normen) S. 157; Fürstenberg (Strukturanalyse).

sentlichsten Barrieren für die Betriebsratstätigkeit gemessen.¹⁾ Das einzelne Betriebsratsmitglied kann nur in seiner Eigenschaft als Arbeitnehmer oder als Gewerkschaftsmitglied aktiv werden.²⁾

Kommt es jedoch zu Kampfmaßnahmen wie z. B. die wilden Streiks im September 1968 oder im Frühjahr 1973 in der Stahlindustrie, so wird das Einflußpotential der Mitbestimmungsträger auf Grund zweier Überlegungen gestärkt.

- (1) Zur Zeit der Kampfmaßnahmen nimmt der Betriebsrat eine Mittlerfunktion zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmer ein. Er wird für die Unternehmensleitung ein wichtiges Instrument für die Eindämmung und Pazifizierung des illegalen Arbeitskampfes. Er verfügt über "Belohnungsmacht".
- (2) Zum anderen haben spontane Arbeitskämpfe in Betrieben eine Langzeitwirkung. Die Unternehmensleitung sieht sich mit einer Arbeitnehmerschaft konfrontiert, die zu Auseinandersetzungen bereit ist und dies bewiesen hat. Es ist daher zu vermuten, daß sie den Forderungen ihrer formalen Repräsentanten aufgeschlossener entgegenkommt, da der Betriebsrat zwar offiziell keine Kampfmaßnahmen einleiten, sie jedoch indirekt über Vertrauensmänner oder über eine entsprechende Informationspolitik initiieren und fördern kann.³⁾ Er verfügt über "Bestrafungsmacht".

Die Neigung der Belegschaft, ihren Forderungen im Konfliktfall durch spontane, gewerkschaftlich nicht organisierte Arbeitskämpfe Nachdruck zu verleihen, erhöht somit tendenziell das Sanktionspotential der Arbeitnehmervertreter gegenüber der Geschäftsleitung.

1) Das Betriebsverfassungsgesetz konstruierte damit eine Konfliktrolle für das einzelne Betriebsratsmitglied. Auf der einen Seite die Forderung nach vertrauensvoller Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber, auf der anderen Seite die Interessenvertretung der Arbeitnehmer. Vgl. dazu Fürstenberg (Strukturanalyse).

2) Vgl. ISMF (Kampfaufgabe) S. 248 f.

3) Vgl. zur Bedeutung dieser Variable ISMF (Kampfaufgabe) S. 254 ff., 267 ff.

(2) Operationalisierung

Die Variable wird durch den Umfang des Auftretens von Arbeitskämpfen, die durch die Gewerkschaftsorgane formell nicht sanktioniert sind, operationalisiert. Wir legen dabei den Zeitraum der vergangenen fünf Jahre zugrunde. Berücksichtigt werden nur Auseinandersetzungen größeren Umfanges, d. h. wesentliche Teile des Unternehmens mußten betroffen sein. Eine dreiwertige Ordinal-Skala mit den Werten: Nie - selten - häufig bildet die Ausprägung der Variablen ab.

D 232 Präsenz gewerkschaftlicher Macht im Unternehmen

(1) Darstellung

Das Gewicht der Arbeitnehmervertreter in den Verhandlungen mit der Geschäftsleitung steigt in dem Maße, in denen es ihnen gelingt, sich Rückendeckung bei den jeweiligen Gewerkschaften zu verschaffen.¹⁾ Sie greifen damit auf das gewerkschaftliche Einflußpotential zurück und erhöhen ihr eigenes entsprechend. Ihr Einfluß steigt in dem Maße, in dem gewerkschaftliche Macht im Unternehmen präsent ist. Dabei sind drei Vertretungsebenen zu unterscheiden:

- die Vertretung der Gewerkschaften in den Organen der Unternehmensverfassung
- die Vertretung der Gewerkschaften im betrieblichen Vertrauenskörper
- die Vertretung der Gewerkschaften in der Belegschaft.

Sowohl die Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Mitbestimmungsträgern und externen Gewerkschaftsmitgliedern als auch die Einbeziehung der Gewerkschaft in das Gesamtsystem der Mitbestimmung ist bewußt sowohl durch die Neukodifikation des Betriebsverfassungsgesetzes als auch durch das neue Mitbestimmungsgesetz verankert und gestärkt worden.

1) Vgl. Nickel (Gewerkschaft) S. 255.

Wir interpretieren vor allem die Mitgliedschaft von hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären im Aufsichtsrat als einen wesentlichen Indikator für diese Variable, da wir vermuten, daß es ihnen am ehesten gelingt, den Forderungen der betrieblichen Arbeitnehmervertretung die gewerkschaftliche Unterstützung zu verschaffen. Vor allem die zunehmende Tendenz - Abgehen von einer generellen Bestreikung einzelner Tarifbezirke zugunsten einer gezielten punktuellen Bestreikung einzelner Unternehmen - steigert die Einflußgrundlagen externer Gewerkschaftsfunktionäre. Die potentielle Mobilisierung gewerkschaftlicher Macht wird um so größer sein, je höher das einzelne Mitglied in der gewerkschaftlichen Hierarchie angesiedelt ist. Eine entsprechende Stärkung der Arbeitnehmerposition im Aufsichtsrat führt tendenziell auch zu einer Verbesserung der Position der anderen Mitbestimmungsorganen.¹⁾ Eine Einbeziehung dieses Indikators in ein Erhebungskonzept erweist sich jedoch nur dann als sinnvoll, wenn er innerhalb der drei gesetzlichen Abstufungen - Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes, Geltungsbereich des Montangesetzes, Geltungsbereich des neuen Mitbestimmungsgesetzes - in der Realität mit mehreren Ausprägungen diskriminiert. Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 sieht eine explizite Beteiligung von externen Arbeitnehmervertretern nicht vor, schließt sie aber bei einer Aufsichtsratsgröße von 9 und mehr Mitgliedern, falls bereits 2 interne Arbeitnehmervertreter gewählt worden sind, nicht aus (§ 76 BetrVG 1952 i. V. m. § 129 BetrVG 1972). In der Realität führt dies dazu, daß auf Grund des fehlenden gesetzlichen Zwanges die Belegschaft betriebsinterne Ar-

-
- 1) Vgl. oben B 32, D 21. (i. d. R. wird vor allem höhere Qualifikation, größeres Selbstbewußtsein, andere Zielsetzungen der Mitbestimmung erwartet. Vgl. dazu Blume (Zehn Jahre) S. 73; N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 33 ff.; Küpper (Grundlagen) S. 143; Voigt (Mitbestimmung) S. 240 ff. Mögliche Diskrepanzen zwischen Gewerkschaftsfunktionären und unternehmensinternen Mitbestimmungsträgern werden nicht geleugnet: es gelang z. B. IG-Metall Chef Loderer nicht, den Arbeitsdirektor bei Mannesmann gegen den Willen der internen Mitbestimmungsträger im Frühjahr 1976 abwählen zu lassen. Vgl. N. N. (Ärger) S. 112.
- 2) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 125; Tabelle 3 in Verbindung mit Tabelle 2; Voigt (Mitbestimmung) S. 318 Tabelle II.

beitnehmer bei der Wahl vorzuzieht.¹⁾ Da diese Neigung mit zunehmender Größe des Aufsichtsrates jedoch abnimmt, sind die Anteilseigner bestrebt, die Größe des Gesamtaufichtsrates durch satzungsmäßige Bestimmungen möglichst klein zu halten.²⁾ Trotzdem sind 15 % der Arbeitnehmervertreter im Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes hauptamtliche Gewerkschaftsvertreter.³⁾

Im Montanbereich steigt die Zahl der externen Gewerkschaftsmitglieder im Aufsichtsrat entsprechend an, da die gewerkschaftlichen Organisationen ein Vorschlagsrecht bei 2 von 5 Arbeitnehmervertretern des Aufsichtsrates besitzen (§ 6, 1 MontanMitbestG). Jedoch sind nur 60 % der externen Arbeitnehmervertreter hauptamtliche Angestellte einer Gewerkschaft.⁴⁾ Obwohl damit zu rechnen ist, daß die verbleibenden 40 % der externen Arbeitnehmervertreter gewerkschaftlichen Organisationen nahestehen, dürfen sie einflußtheoretisch nicht mit Gewerkschaftsfunktionären gleichgesetzt werden. Der Grad gewerkschaftlicher Vertretung im Aufsichtsrat erweist sich wider Erwarten sowohl für den Bereich des Betriebsverfassungsgesetzes als auch für den Bereich des Montangesetzes als eine in der Realität diskriminierende Variable.

Obwohl der nebenberuflichen Tätigkeit Interner Mitbestimmungsträger in gewerkschaftlichen Organisationen und Gremien nicht das gleiche Gewicht beigemessen werden kann, wie hauptberuflichen Gewerkschaftsfunktionären, muß sie dennoch als Indikator für die Unterstützung der internen Mitbestimmungsprozesse durch das externe Sanktionspotential gewerkschaftlicher Machtpositionen angesehen werden. Entscheidend ist auch hier, welche Position der interne Arbeitnehmervertreter in der gewerkschaftlichen Organisationshierarchie einnimmt.

-
- 1) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 125; Tabelle III in Verbindung mit Tabelle II; Voigt (Mitbestimmung) S. 318, Tabelle II.
 - 2) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 34 f.
 - 3) Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 292; S. 318, Tabellen.
 - 4) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 125, Tabelle III in Verbindung mit Tabelle II; vgl. auch Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 106.

Eine Erörterung, inwieweit sich der gewerkschaftliche Organisationsgrad des Betriebsrates als Indikator für den gewerkschaftlichen Rückhalt eignet,¹⁾ entfällt, da er weder für die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, noch für Betriebsratsmitglieder sich als eine variable Größe der Realität erweist.²⁾ Erst durch die Einbeziehung leitender Angestellter als Arbeitnehmervertreter im neuen Mitbestimmungsgesetz kann sich für den Aufsichtsrat hier eine Variable entwickeln.

Dagegen erweist sich der Anteil gewerkschaftlicher Vertrauensleute an der Gesamtzahl der Vertrauensleute des Unternehmens als eine in der Realität diskriminierende Variable. Da die gewerkschaftlichen Vertrauensleute von ihrer Organisation nominiert werden, kann vermutet werden, daß sie das Vertrauen der jeweiligen Gewerkschaft genießen. Sie bilden die Basis der aktiven Vertretung der Gewerkschaften im Unternehmen.³⁾ "Mit Hilfe der Betriebsräte konnten die Gewerkschaften bisher lediglich einen Fuß zwischen die Tür des Betriebes stellen. Der 'Schrecken' der Unternehmer beruht nun auf der Erkenntnis, daß die Gewerkschaften mit Hilfe der Vertrauensleute die Tür zum Betrieb weit aufstoßen und die Machtverhältnisse im Betrieb zu ihren Gunsten verändern könnten."⁴⁾

Während der Handlungsspielraum der Mitbestimmungsträger durch die Friedenspflicht des Betriebsverfassungsgesetzes eingeeengt ist und ihre Interessen als Vertreter der Gesamtbelegschaft, die sie wieder wählen soll und als Verantwortung übernehmende Teilnehmer am formellen Willensbildungsprozeß der Unternehmen von gewerkschaftlichen Interessen abweichen können, müssen die organisierten Vertrauensleute als verlängerter Arm der Gewerkschaften angesehen werden. Sie können gewerkschaftliche Kampfmaßnahmen einleiten und organisieren und damit den Forderungen des Betriebsrates, dessen Möglichkeiten gesetzlich beschränkt sind, Nachdruck verleihen.

1) Dieser Ansicht vertritt ISMF (Kampfaufgabe) S. 227.

2) Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 319; Kliemt (Praxis) S. 53; Blume (Normen) S. 48 f.

3) Vgl. Nickel (Gewerkschaft) S. 223 ff.

4) Nickel (Gewerkschaft) S. 225.

Ein in der Literatur häufig zitierter Indikator für den Einfluß der Mitbestimmung ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Belegschaft.¹⁾ Blume weist in seiner empirischen Untersuchung die positive Auswirkung eines hohen Organisationsgrades auf die Mitsprachemöglichkeit des Betriebsrates bei Personalangelegenheiten nach.²⁾ Ebenso bestätigt Kliemt einen positiven Zusammenhang zwischen Organisationsgrad und sowohl subjektivem als auch objektivem Ausschöpfungsgrad des Betriebsverfassungsgesetzes.³⁾ Die Wirkung ist darin zu sehen, daß sich der Betriebsrat auf eine geschlossene, eng an die Gewerkschaften gebundene Arbeitnehmerschaft stützen kann, die seinen Forderungen ein größeres Gewicht verleiht und es ihm erlaubt gegenüber der Geschäftsleitung härter aufzutreten. Es ist ihm so eher möglich, Zugang zu wichtigen Entscheidungsprozessen zu erzwingen. Zum anderen kann auch davon ausgegangen werden, daß die Unternehmensleitung gegenüber Mitbestimmungsträgern, die sich auf einen hohen Organisationsgrad stützen, vorsichtiger und zurückhaltender taktiert, da von den gewerkschaftlichen Arbeitnehmern eine größere Bereitschaft zu kollektiven Kampfmaßnahmen zu erwarten ist. Dies führt zu einer entsprechend größeren Antizipation der Vorstellungen der Mitbestimmung in Entscheidungen der Unternehmensleitung.

(2) Operationalisierung

Die Indikatoren mit dem hierarchischen Rang gewichtete Zahl der haupt- und nebenamtlich in gewerkschaftlichen Organisationen beschäftigte Mitbestimmungsträger, Zahl der gewerkschaftlichen Vertrauensleute und gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Belegschaft, bilden die Variablen der gewerkschaftlichen Macht im Unternehmen ab.

1) Vgl. Blume (Normen) S. 127 f.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 78, S. 109, S. 134; Seidel (Willensbildung) S. 241 f.; Kliemt (Praxis) S. 31; einen Überblick über den Organisationsgrad in den verschiedenen Unternehmen vgl. Blume (Normen) S. 43; Tegtmeier (Wirkungen) S. 285; Voigt (Mitbestimmung) S. 430; Kliemt (Praxis) S. 19.

2) Vgl. Blume (Normen) S. 127 f.

3) Vgl. Kliemt (Praxis) S. 144 ff.

Die Präsenz gewerkschaftlicher Organisationen in den mitbestimmten Organen wird operationalisiert durch das Verhältnis: Zahl der hauptamtlich bei Gewerkschaften beschäftigten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zu Zahl der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und durch das Verhältnis: Zahl der nebenamtlich bei Gewerkschaften tätigen Betriebsräte, Gesamtbetriebsräte, und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zur Gesamtzahl der Betriebsräte, Gesamtbetriebsräte und Arbeitnehmervertreter, wobei die jeweilige Tätigkeit über örtliche Funktionen hinausgehen sollte. Die gewerkschaftliche Tätigkeit des einzelnen Mitbestimmungsträgers wird mit dem Wert "3" gewichtet, falls er als Vorsitzender bzw. stellvertretender Vorsitzender einer Bundesgewerkschaft oder in einer vergleichbaren Position tätig ist, mit dem Wert "2", falls er in einer entsprechenden Position auf Landesebene tätig ist und mit dem Wert "1", falls er entsprechende Positionen auf Bezirksebene wahrnimmt.

Die Präsenz der Gewerkschaft im Unterbau der Betriebsverfassungsorgane wird durch das Verhältnis Zahl gewerkschaftlicher Vertrauensleute zu der Gesamtzahl der Vertrauensleute des Unternehmens operationalisiert.

Die Präsenz der Gewerkschaften in der Gesamtbelegschaft wird durch das Verhältnis: Zahl gewerkschaftlich organisierter Arbeitnehmer zur Gesamtzahl der Belegschaft operationalisiert.

D 233 Rückhalt in der Belegschaft

(1) Darstellung

Ein wesentlicher Machtfaktor für die Mitbestimmungsträger ist der Rückhalt, den sie und ihre Arbeit in der Belegschaft finden. Sie können gegenüber der Unternehmensleitung druckvoller auftreten, falls die Belegschaft hinter ihnen steht, sie ihr Vertrauen genießen. Dabei fällt nicht so sehr das Vorhandensein, sondern vielmehr das Fehlen eines entsprechenden Rückhalts ins Gewicht. In Unternehmen, in

denen dies der Fall ist, ist die Verhandlungsposition der Mitbestimmung erheblich schwächer als in Unternehmen, in denen die Einflußnahme der Mitbestimmung von der ganzen Arbeitnehmerschaft getragen und unterstützt wird und die Arbeitnehmervertreter der Geschäftsleitung mit diesem Argument gegenüberreten können.¹⁾

Dieser Rückhalt der Mitbestimmungsträger in der Belegschaft wird durch zwei Indikatoren abgebildet: Wahlbeteiligung bei den Betriebsratswahlen und Besuch der Betriebsversammlungen.

Die Wahlbeteiligung variiert in erheblichem Umfang zwischen 60 bis 95 % in den einzelnen Unternehmungen.²⁾ Ihre Höhe hängt neben organisatorischen Möglichkeiten vor allem davon ab, inwieweit es den Mitbestimmungsträgern wie auch den Gewerkschaftsvertretern gelingt, die Arbeitnehmerschaft für den Wahlgang zu motivieren. Dies ist um so leichter möglich, je positiver der einzelne Arbeitnehmer seinen Repräsentanten und deren Tätigkeit in den Betriebsverfassungsorganen gegenüber steht. Eine überdurchschnittlich hohe Wahlbeteiligung stellt einen hohen Grad der Legitimierung der Arbeit der Mitbestimmungsträger durch die Belegschaft dar, die die Unternehmensleitung nicht unberücksichtigt lassen kann. Eine sehr geringe Wahlbeteiligung dagegen schwächt die Vertrauensbasis der Arbeitnehmervertretung. Die Höhe der Wahlbeteiligung muß zum anderen auch als generelle Zustimmung der Arbeitnehmer zu der Institution "Mitbestimmung" angesehen werden. Sie zeigt, inwieweit sie von ihren Rechten Gebrauch machen und die Mitbestimmungsträger als ihre Vertreter legitimieren.

Ist die Wahlbeteiligung ein Vertrauensbeweis, der alle drei Jahre (§ 13, 1 BetrVG) abgegeben wird, kann die Beteiligung an Betriebsversammlungen als Indikator des laufenden Interesses der Belegschaft an der Mitbestimmung interpretiert werden.

1) Vgl. zur großen Bedeutung der Variablen Rückhalt in der Belegschaft für die Betriebsratsarbeit ISMF (Kampfaufgabe) S. 252 ff.

2) Vgl. Blume (Normen) S. 44; Voigt (Mitbestimmung) S. 327.

Die Betriebsversammlung¹⁾ ist das schwächste Organ des Betriebsverfassungsgesetzes. Sie sollte vierteljährlich vom Betriebsrat, soweit besondere betriebliche Umstände es nicht unmöglich machen, während der Arbeitszeit zur Unterrichtung der Belegschaft durchgeführt werden. Abteilungsversammlungen können an ihre Stelle treten. Der Betriebsrat gibt vor ihr seinen Tätigkeitsbericht ab. Einmal jährlich berichtet der Arbeitgeber über die wirtschaftliche, personelle und soziale Lage des Unternehmens. Die Bedeutung ihrer Funktion als Informationsplenum für die Arbeitnehmer ist jedoch umstritten.²⁾ Gerade wegen dieser Schwäche kann der Umfang der Beteiligung³⁾ als Grad des Engagements und der Aktivität der Belegschaft angesehen werden.⁴⁾ Als Grund für die Nichtabhaltung von Betriebsversammlungen wird in der Untersuchung Kliemt in 55 % der Fälle mangelndes Interesse der Arbeitnehmer ermittelt.⁵⁾ Weitere Vorteile dieses Indikators ergeben sich auch daraus, daß der Besuch der Betriebsversammlung, die mehrere Stunden dauert, keine Pflicht ist, und, obwohl sie während der Arbeitszeit stattfindet, für den einzelnen Arbeitnehmer mit einem gewissen Aufwand verbunden ist. Die Teilnahme signalisiert nicht nur ein generelles, grundsätzliches Interesse wie die Wahlbeteiligung, sondern darüber hinaus ein spezielles, laufendes Interesse der Arbeitnehmer an der Tätigkeit des Betriebsrates. Die Betriebsversammlung wird sowohl in den Augen der Arbeitnehmer als auch in denen der Unternehmensleitung als Veranstaltung des Betriebsrates angesehen. Eine hohe Beteiligungsquote ist als Prestigeerfolg der Mitbestimmungsträger zu werten. Im Gegensatz zu spontanen Kampfmaßnahmen, für die Arbeitnehmervertreter nur indirekt und verdeckt werben können, können sie bei Betriebsversammlungen offenlegen,

-
- 1) § 42 ff. BetrVG. Zu ihrer Aufgabe, Organisation und Inhalt vgl. Fitting/Aufarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 391 ff.; Schlossmann (Betriebsversammlung) S. 734 ff.
 - 2) Vgl. Blume (Zehn Jahre); N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 53.
 - 3) Zur Teilnahme an Betriebsversammlungen vgl. differenziert nach Einflussfaktoren Blume (Normen) S. 56 ff. operationalisiert mit Prozentzahlen und Kliemt (Praxis) S. 190 operationalisiert auf einer Dreierskala.
 - 4) Vgl. empirische Bestätigung Blume (Normen) S. 56; ISMF (Kampfaufgabe) S. 196.
 - 5) Vgl. Kliemt (Praxis) S. 190; vgl. analog: Begründung für das Abweichen von der vierteljährlichen Norm Blume (Normen) S. 86 ff.

in welchem Umfang es ihnen gelingt, die Arbeitnehmerschaft zu mobilisieren und für ihre laufende Arbeit zu interessieren und damit einen Beweis für den Rückhalt, den sie in der Belegschaft finden, zu liefern. Sie stärken ihre Verhandlungsmacht gegenüber dem Vorstand.¹⁾

Je stärker die einzelnen genannten Indikatoren ausgeprägt sind, und je häufiger sie zusammen auftreten, desto größer ist das Sanktionspotential der Arbeitnehmervertreter. Diese Behauptung gilt nur, wenn die einzelnen Indikatoren entweder unabhängig voneinander sind, oder in einem positiven inneren Zusammenhang stehen. Sie dürfen sich nicht gegenseitig ausschließen. Organisationsgrad, Wahlbeteiligung und Besuch von Betriebsversammlungen korrelieren nach empirischen Untersuchungen positiv miteinander.²⁾ Für den Indikator Gewerkschaftliche Repräsentanz im Aufsichtsrat liegen empirische Untersuchungen nicht vor, jedoch besteht keine Evidenz für einen negativen Zusammenhang. Dieser scheint dagegen zwischen dem Auftreten von spontanen Arbeitskämpfen und den anderen Indikatoren zu bestehen. Eine Belegschaft mit starker gewerkschaftlicher Vertretung (hoher Organisationsgrad der Belegschaft und Vertretung von Gewerkschaftsfunktionären in Mitbestimmungsorganen) und mit vollem Vertrauen in ihre Arbeitnehmervertretung (hohe Wahlbeteiligung und der Besuch von Betriebsversammlungen) sollte kaum zu illegalen Arbeitskämpfen neigen. Der Indikator müßte also ausscheiden. Dem kann entgegengehalten werden, daß die Ausschöpfung der Mitbestimmungsrechte durch die Belegschaft und die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft nur schwächere Punkte einer kontinuierlich ansteigenden Skala der Kampfbereitschaft der Arbeitnehmer sind. Der Endpunkt dieser Skala ist die Teilnahme an Arbeitskämpfen. Die wilden Streiks im September 1969 in der Metallindustrie, trotz eines hohen Organisationsgrades und einer überdurchschnittlich hohen Ausnutzung der Rechte des Betriebsverfassungsgesetzes durch die Arbeitnehmer in dieser

1) Empirische Bestätigung dieser Hypothese Kliemt (Praxis) S. 192.

2) Vgl. Kliemt (Praxis) S. 195; Blume (Normen) S. 60; S. 46; ISMF (Kampfaufgabe) S. 196.

Branche¹⁾ scheinen diese These zu stützen. Der Grad spontaner Arbeitskämpfe steht damit zu den anderen Indikatoren nicht im Widerspruch.

(2) Operationalisierung

Der Indikator Wahlbeteiligungen wird durch den prozentualen Anteil der wahlberechtigten Belegschaft des Unternehmens, die an den letzten Betriebsratswahlen teilgenommen hat, operationalisiert.

Bei der Operationalisierung der Höhe des Besuches von Betriebsversammlungen muß berücksichtigt werden, daß (1) Betriebsversammlungen je nach Interesse unterschiedlich häufig abgehalten werden und mit zunehmender Zahl die Beteiligungsquote bei den einzelnen Veranstaltungen tendenziell absinkt,²⁾ was aber nicht bedeutet, daß die jährliche Gesamtbesuchsquote sinkt, daß (2) die Besuchsquote der Betriebsversammlungen in den einzelnen Niederlassungen schwankt, und daß (3) die Betriebsversammlung durch Teilversammlungen und Abteilungsversammlungen (§ 42 BetrVG) ersetzt werden kann. Der Indikator wird daher durch den Teil der abkömmlichen Gesamtbelegschaft, die im abgelaufenen Kalenderjahr eine Betriebs-, Abteilungs- und/oder Teilversammlung besucht hat, operationalisiert. Die Besuchsquote wird durch eine ungefähre Schätzung erhoben, die im Auswertungsschritt zu ordinal abgestuften Klassen zusammengefaßt wird.

1) Vgl. Blume (Normen) S. 43, S. 59.

2) Vgl. empirische Bestätigung, Blume (Normen) S. 58.

D 24 Zusammenfassende Übersicht

Die folgende tabellarische Übersicht verdeutlicht das Variablensystem zur Abbildung der Einflußgrundlagen der Arbeitnehmervertretung und stellt die entsprechenden Indikatoren als Ergebnis ihrer Operationalisierung im Zusammenhang dar.

<u>Variablenblock 1:</u>	Legitimationsmacht
<u>Variable 11:</u>	gesetzliche Mitbestimmung
	<u>Indikatoren:</u>
	Rechtsform
	Branchenzugehörigkeit
	Unternehmens-/Betriebsgröße
<u>Variable 12:</u>	tarifliche Mitbestimmung
	<u>Indikatoren:</u>
	Zahl tariflich geregelter Sachverhalte
<u>Variable 13:</u>	vertragliche Mitbestimmung
	<u>Indikatoren:</u>
	Zahl vertraglich geregelter Sachverhalte
<u>Variablenblock 2:</u>	Experten- und Informationsmacht
<u>Variable 21:</u>	Qualifikation
	<u>Wissenstest:</u>
	mitbestimmungsrelevante Gesetzesvorschriften
	betriebswirtschaftliche Grundzusammenhänge
	wirtschaftliche Situation der Unternehmung

Indikatoren:

Vorbildung

Weiterbildung

Dauer der Zugehörigkeit zu Mitbestimmungsorganen

berufliche Stellung

Tätigkeiten in externen Fachgremien

Variable 22:

Umfang der personellen Kapazität

Indikatoren:

Zahl der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Zahl der Betriebsräte

Zahl der Vertrauensleute

Variable 23:

Arbeitsmöglichkeit der personellen Kapazität

Indikatoren:

Zahl der Freistellungen

Variable 24:

Arbeitsteilung der personellen Kapazität

Indikatoren:

Zahl der zuständigen Personen für bestimmte Sachverhalte

Zahl der Ausschüsse für bestimmte Sachverhalte

Variable 25:

Sachliche Ressourcen

Indikatoren:

Zahl der Schreib- und Hilfskräfte der Arbeitnehmervertretung

Variablenblock 3:

Sanktionsmacht

Variable 31:

Neigung der Belegschaft zu spontanen Arbeitskämpfen

Indikatoren:

Zahl der gewerkschaftlich nicht sanktionierten Arbeitskämpfe der letzten fünf Jahre

Variable 32:

Präsenz gewerkschaftlicher Macht im Unternehmen

Indikatoren:

Anteil hauptamtlicher Gewerkschaftsfunktionäre an der Arbeitnehmervertretung im Aufsichtsrat

Anteil nebenamtlicher Gewerkschaftsfunktionäre an der Arbeitnehmervertretung des Unternehmens

gewerkschaftlicher Organisationsgrad des Vertrauenskörpers

gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Belegschaft

Variable 33:

Rückhalt in der Belegschaft

Indikatoren:

Höhe der Wahlbeteiligung bei der letzten Betriebsratswahl

Höhe des Besuchs von Betriebs-/Abteilungsversammlungen

D 3 Messung der Variablen des Einflußprozesses der Mitbestimmung

Die Mitbestimmung läuft real sowohl in nicht beobachtbaren, passiven Einflußprozessen als auch in einer direkten Beobachtung zugänglichen, aktiven Einflußprozessen ab. Die Bedeutung der aktiven Beeinflussung liegt darin, daß sie der Absicht der Arbeitnehmervertreter, möglichst umfassend und rechtzeitig durch Beratungen und Gespräche mit Mitgliedern der Unternehmensleitung in einem aktiven Interaktionsprozeß informiert zu werden,¹⁾ entspricht. Im Gegensatz zu passiven Einflußprozessen, die zu sehr durch potentielle Drohung, Antizipation von Verhalten und der Kalkulation des Ausgangs einer Auseinandersetzung gekennzeichnet sind, werden durch den gegenseitigen Informationsaustausch, durch die aktive Kommunikation, zwischen den einzelnen Parteien Verständnis geweckt, Probleme rechtzeitig erkannt und die Chance geboten, mögliche soziale Konflikte im Keim zu ersticken. Auf Grund des relationalen Charakters von Einflußbeziehungen führt die Steigerung der Einflußaktivitäten nicht zwangsläufig nur zu einer stärkeren Einflußwirkung der Mitbestimmungsträger auf den Willensbildungsprozeß der Unternehmung, sondern ermöglicht es andererseits auch der Unternehmensleitung durch den Abbau von Vorurteilen, durch die soziale Aufwertung der Arbeitnehmervertretung und durch eine selektive Informationsversorgung ihrerseits Einfluß auszuüben.²⁾ Die Mitbestimmungsträger werden mit den Problemen aus der Sicht der Geschäftsleitung konfrontiert, sie werden durch die bewußte Einbeziehung in den Entscheidungsprozeß in die Verantwortung gestellt. Der aktive Einflußprozeß strahlt somit Integrationseffekte aus, die positiv auf die Funktionsfähigkeit des Unternehmens einwirken.

1) Vgl. N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 53 f.

2) Vgl. zur Gegenseitigkeit des Mitbestimmungseinflusses Tegtmeier (Wirkungen) S. 130.

D 31 Globale und entscheidungsdifferenzierende Messung

Das umfassende Interaktions- und Einflußprozeßgefüge zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern setzt sich aus einer Vielzahl einzelner Einflußprozesse zu unterschiedlichen Entscheidungsinhalten zusammen. Die Prozeßvariablen können global für den Gesamtprozeß und/oder entscheidungsdifferenzierend für die Einzelprozesse operationalisiert und erhoben werden. Es erweist sich als zweckmäßig, beide Vorgehensweisen zu kombinieren.

Mit dem globalen Meßansatz wird versucht, das Gesamtspektrum der Mitbestimmungseinflußaktivitäten einzufangen, was mit einer entscheidungsdifferenzierenden Messung aus Gründen des damit verbundenen Erhebungsaufwandes nicht möglich ist. Obwohl nicht alle Prozeßvariablen für den Gesamtprozeß operationalisiert werden können und teilweise globale Durchschnittswerte, die eine an sich notwendige weitere Differenzierung nicht zulassen, erhoben werden, gelingt es trotzdem, ein Grobraster des Interaktionsgefüges der Mitbestimmung im Unternehmen zu zeichnen, das durch die Analyse einer ausgewählten Zahl von Einzelprozessen im Rahmen der entscheidungsdifferenzierenden Messung verfeinert wird.

Mit der Operationalisierung und Erhebung der Prozeßvariablen einzelner Einflußprozesse werden mehrere Absichten verfolgt. Abgesehen von der Berücksichtigung des Entscheidungsbezugs der Einflußnahme im Forschungsdesign,¹⁾ wird die inhaltliche Ausdehnung der Ausprägungen der Prozeßvariablen verdeutlicht, da anzunehmen ist, daß die Ausprägungen gleicher Variablen zwischen einzelnen Entscheidungen divergieren. Dies ergibt sich zum einen zwangsläufig aus dem unterschiedlichen Charakter der Einzelobjekte, als auch aus der unterschiedlichen Handhabung einzelner

1) Vgl. zur generellen Begründung des Entscheidungsdifferenzierenden Vorgehens D 111.

Einflußvariablen. Weitere Ursachen sind in im Unternehmensvergleich abweichenden Willensbildungsstrukturen und Machtverteilungen zwischen Arbeitnehmervertretung und Geschäftsleitung zu sehen.

Darüber hinaus erstreckt sich die Validierungsfunktion erklärender, objektiv erhebbarer und überprüfbarer Variablen auf Ausprägungen der Assoziativurteile hinsichtlich der Variablen der Wirkung des Mitbestimmungseinflusses in den einzelnen Entscheidungsbereichen. Die Prozeßvariablen werden daher für folgende Entscheidungen operationalisiert:

- jährliche Weihnachtsgratifikation
- Richtlinien der Personalplanung
- Feststellung des Jahresergebnisses
- Genehmigung des Investitionsplanes
- Aufnahme, Änderung, Preisgabe von Produkten bzw. Sortimenten
- Aufnahme eines Großkredites (größer als 5 % der Verbindlichkeiten)
(alternativ: Gewinnausschüttung
alternativ: Besetzung einer Führungsposition)
- Einzeleinstellung von gewerblichen Mitarbeitern
(alternativ: Versetzung, Umgruppierung einzelner Mitarbeiter)
- Regelung der täglichen Arbeitszeit (Anfang, Pause, gleitende Arbeitszeit)
(alternativ: Urlaubsplanung)
- Verwaltung betrieblicher Sozialeinrichtungen
- Durchführung von baulichen, maschinellen Veränderungen
- Sorten, Chargen, Serienwechsel
- Produktgestaltung

Zusätzlich können Variablen, die global für den Gesamtprozeß entweder überhaupt nicht (z. B. Zeitpunkt der Einflußnahme, Art der Einflußnahme) oder nicht präzise genug (Organisationsgrad und Formalisierungsgrad der Einflußnahme) operationalisiert werden können, an einzelnen Prozessen gemessen werden.

Die Verknüpfung von entscheidungsdifferenzierender und globaler Analyse erfolgt über die Einflußentscheidungsmatrix. Die ausgewählten Entscheidungsobjekte (EO_1 bis EO_n) werden in der Spalte, die dazugehörenden Ausprägungen der Prozeßvariablen (PV_1 bis PV_m) in den Zeilen erfaßt.

Abbildung 24: Einflußentscheidungsmatrix des Mitbestimmungsprozesses

	Ausprägung der			
	Prozeßvariable 1	Prozeßvariable 2		Prozeßvariable m
Entscheidungsobjekt 1				
Entscheidungsobjekt 2				
. . . .	.	.		
. . . .	.	.		.
. . . .	.	.		.
Entscheidungsobjekt n				
Gesamtprozeß = Summe der Werte der einzelnen Entscheidungsobjekte				

Unter bewußter Vernachlässigung der unterschiedlichen Bedeutung der Entscheidungen, bzw. nach Eliminierung dieser Unterschiede durch Gewichtungsfaktoren,¹⁾ lassen sich die Spalten zu entscheidungsdifferenziert ermittelten Variablenaus-

1) Vgl. oben D 123.

prägungen des Gesamtprozesses aggregieren, die den global ermittelten Variablen des Gesamtprozesses vergleichend gegenübergestellt werden können. Der Grad der Abweichungen läßt Rückschlüsse auf die Repräsentativität der ausgewählten Entscheidungen zu.

D 32 Bestimmung der Einflüssebene

Eine Einflußsituation ist nicht nur durch das Einflußobjekt, sondern auch durch die beiden Einflußgruppen bestimmt. Entsprechend erweist es sich als notwendig, die Messung der Mitbestimmung nicht nur entsprechend den Entscheidungsinhalten, sondern auch nach den Einflußnehmenden bzw. Beeinflußten zu differenzieren. Bei den Ergebnisvariablen genügte es, die Arbeitnehmervertretung und die Unternehmensleitung als globale Gruppe zugrunde zu legen, jedoch bereits bei der Operationalisierung der Einflußgrundlagen mußten bei einigen Variablen der Informations- und Expertenmacht zusätzliche Differenzierungen vorgenommen werden. Für die Operationalisierung und Erfassung der Prozeßvariablen ist eine weitergehendere Differenzierung der Einflußparteien unabdingbare Voraussetzung. Die zu messenden Einflüssebenen müssen operationalisiert werden, wobei eine Einflüssebene definiert ist durch die Personen, die Einfluß nehmen und die Personen, die Einfluß ausüben.

Der Gesetzgeber hat bestimmte Einflüssebenen als formelle Kommunikationswege der Mitbestimmung festgelegt:

- Teilnahme von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat
- Aufsichtsrat/Unternehmensleitung
- Gesamtbetriebsrat/Arbeitgeber (in der Regel Vertreter der Unternehmensleitung)
- Wirtschaftsausschuß/Unternehmer
- Betriebsrat/Arbeitgeber (in der Regel Vertreter der Werks- und Betriebsleitung)
- Betriebsversammlung/Arbeitgeber (in der Regel Vertreter der Unternehmensleitung)

Jedoch führte die Handhabung der Mitbestimmung zu einer Vielzahl informeller Kommunikationsstrukturen, die außerhalb der dafür gesetzlich vorgesehenen Gremien liegen und teilweise zu ihrer Funktionsentleerung beitragen.¹⁾ Die Ursache für das Ausweichen auf den informellen Bereich, für die "Flucht aus Mitbestimmungsorganen" ist zum einen darin zu sehen, daß die Anteilseignerseite beabsichtigt, die Mitbestimmungsträger möglichst weitgehend aus der Willensbildung auszuschalten. Sie versucht, den Entscheidungsprozeß aus den offiziellen Gremien der Unternehmung in den informellen Bereich zu verlagern.²⁾ Zum anderen jedoch kann die Verlagerung auch dahingehend interpretiert werden, daß sich die Unternehmensleitung um eine funktionsgerechte und effiziente Ausgestaltung und Praktizierung der Mitbestimmung bemüht, was außerhalb des gesetzlich abgesteckten Rahmens leichter möglich ist. Sie akzeptiert die Mitbestimmung als konstante Größe ihres Entscheidungsverhaltens und integriert im Interesse eines reibungslosen Ablaufes des gesamten Willensbildungsprozesses der Unternehmung die Mitbestimmung möglichst funktionsgerecht. Dabei stehen u. a. vor allem zwei Motive im Vordergrund: Verhinderung zeitlicher Verzögerungen und Vermeidung möglicher Konflikte, gegebenenfalls durch Kompromiß, falls dieser im Interesse des Unternehmens vertretbar ist. Der direkte Kontakt zwischen Vorstand und Arbeitnehmervertretern ersetzt den zeitraubenden Umweg über Wirtschaftsausschuß und Aufsichtsrat.³⁾ Die ständige und intensive Kommunikation zwischen Geschäftsleitung

1) Vgl. Blume (Norm) S. 77; Voigt (Mitbestimmung) S. 292, S. 330; Tegtmeier (Wirkungen) S. 82; N.N. (Anhörung) S. 3 f., S. 20 ff.; vgl. zu empirischen Ergebnissen zu den formellen und informellen Interaktionsmustern in der Leitungsspitze einer mitbestimmten Unternehmung, N.N. (Mitbestimmungsenquete) S. 35 ff., S. 51 ff.; Tegtmeier (Wirkungen) S. 78 ff., S. 139 ff.; Blume (Norm), S. 197 ff., S. 171 ff.; Voigt (Mitbestimmung) S. 76 ff., S. 150 ff.; Brinkmann/Ilerz (Aufsichtsrat) S. 133 ff.; N.N. (Anhörung) S. 2 ff.

2) So beruht das Informationsgefälle der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat im Betriebsverfassungsgesetz gegenüber den Anteilseignern nicht in der formellen schriftlichen Unterrichtung der Aufsichtsratsmitglieder, sondern in der informellen mündlichen Information außerhalb der Aufsichtsratssitzungen und der engen Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsratspräsidium - besetzt nur von Anteilseignern - und dem Vorstand, vgl. dazu N.N. (Mitbestimmungsenquete), S. 53 f.

3) Das Fehlen des Wirtschaftsausschusses wird durch seine Schwerfälligkeit und durch den Ersatz durch andere Kooperationsformen begründet, vgl. Blume (Norm) S. 166.

und Mitgliedern des Gesamtbetriebsrates, die der Gesetzgeber nicht geregelt hat, erfüllt das Bedürfnis nach rechtzeitiger und umfassender Information und funktionsgerechter Kooperation zwischen Management und Arbeitnehmervertretung, "dem weder durch die Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat noch durch den im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen Wirtschaftsausschuß Rechnung getragen werden kann"¹⁾ 2)

Die Messung des aktiven Einflußprozesses muß daher sowohl formelle wie auch informelle in der Gesetzgebung nicht vorgesehene Kommunikationsbeziehungen und Einflußebenen berücksichtigen und als Ganzheit erheben.

Obwohl das Mitbestimmungssystem als eine Einheit wirkt und daher auch der Gesamtprozeß als Globalgröße zu erfassen wäre, differenzieren wir dennoch nach den drei Einflußebenen:³⁾

- (1) Unternehmensleitung/Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat
- (2) Unternehmensleitung/Mitglieder des Gesamtbetriebsrates bzw. des Wirtschaftsausschusses
- (3) Betriebs-, Werksleitung/Mitglieder des Betriebsrates⁴⁾

1) N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 52.

2) Vgl. auch die hohe Wertschätzung dieses Kommunikationsweges durch Betriebsratsvorsitzenden und vor allem durch den Vorstandsvorsitzenden, Tegtmeier (Wirkungen) S. 143.

3) Die Auswahl dieser drei Gruppen erfolgt aus der Analyse der Wertschätzung der Kommunikationsformen durch die Betriebsratsvorsitzenden und Vorstandsvorsitzenden im Betriebsverfassungsgesetz- und im Montanbereich, vgl. dazu Tegtmeier (Wirkungen) S. 143 ff.

4) Dabei beschränken wir uns aus erhebungstechnischen Gründen auf die größte Betriebsstätte.

Diese Unterscheidung erweist sich als Vorteil, da sie einerseits die Möglichkeit einer späteren Zusammenfassung nicht ausschließt, andererseits es aber erlaubt, Daten und Meßort näher zu erheben und durch abweichende Operationalisierungen der gleichen Variablen unterschiedliche Ausprägungen der Erscheinungsform einer einzelnen Mitbestimmungsvariablen auf den verschiedenen Ebenen zugunsten einer höheren Validität der Untersuchungsergebnisse zu berücksichtigen. Zusätzlich eröffnet die Analyse der Verteilungen der Mitbestimmungsaktivitäten auf die verschiedenen Einflüssebenen und ihr Vergleich mit anderen Unternehmungen die Möglichkeit, Entwicklungsstufen der Mitbestimmung in einer Unternehmung zu diagnostizieren. Wir legen dabei drei Entwicklungsstufen zu Grunde:

Typ I: Das Hauptgewicht des Mitbestimmungseinflußprozesses liegt auf der Betriebsrats-/Werksebene

Typ II: Das Hauptgewicht des Mitbestimmungseinflußprozesses liegt auf der Aufsichtsratschene

Typ III: Das Hauptgewicht des Mitbestimmungseinflußprozesses liegt auf der Gesamtbetriebsratschene.

Wir verfolgen damit die Absicht, durch die Differenzierung der Einflüssebene nachzuweisen, daß die praktische Handhabung der Mitbestimmung zu einer vom Gesetzgeber weder kodifizierten noch beabsichtigten Zentralisation beim Gesamtbetriebsrat führt, und daher die beiden anderen Organe Betriebsrat und Aufsichtsrat einer Funktionsentleerung ausgesetzt sind.¹⁾ Damit könnte der Gesamtbetriebsrat als drittes Willensbildungszentrum im Sinne Gutenbergs identifiziert werden mit der praxeologischen Konsequenz, daß bei einer Novellierung bzw. Neukodifikation des bestehenden Unternehmensrechtes dieser aus der Praxis der Mitbestimmung gewachsenen Entwicklung Rechnung getragen wird.

Entsprechend der mehrdimensionalen Beschreibung des Einflußprozesses

1) Vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 451.

werden Variablen der inhaltlichen, zeitlichen und organisatorischen Struktur des Mitbestimmungsprozesses operationalisiert. Da er als multipersonaler Interaktionsprozeß abläuft, treten als vierte Dimension relevante Variablen seiner personellen Struktur hinzu.

D 33 Variablen der inhaltlichen Struktur

(1) Darstellung

Den Arbeitnehmervertretern stehen sowohl auf Grund gesetzlicher und vertraglicher Grundlagen¹⁾, als auch auf Grund faktischer Handhabung eine Vielzahl von Einflußmitteln und -aktivitäten zur Verfügung, mit denen sie den Verlauf und das Ergebnis von Entscheidungsprozessen determinieren können. Die verschiedenen Aktivitäten können entsprechend dem Grad ihrer Determinierungswirkung, d. h. entsprechend ihrem Beitrag zu einem positiven Einflußerfolg, geordnet und zusammengefaßt werden.

Die Differenzierung und Skalierung der Einflußaktivitäten, wie sie das Witte-Team bei der Analyse eines innovativen Entscheidungsprozesses anwandte,²⁾ eignet sich für die vorliegende Problemstellung nur bedingt. Sie gewährleistet zwar eine hohe Präzision in der Rekonstruktion und der Analyse von Entscheidungsprozessen, erfordert aber andererseits einen hohen Erhebungsaufwand und geschulte Interviewpartner. Die Einbeziehung einer größeren Zahl von Entscheidungen und die Befragung von mit entscheidungstheoretischen Begriffsinhalten wenig vertrauten Positionsträgern, zwingt zur Entwicklung von einigen wenigen, "gröberen" aber in der Befragung klarer bestimmbareren Einflußaktivitäten.

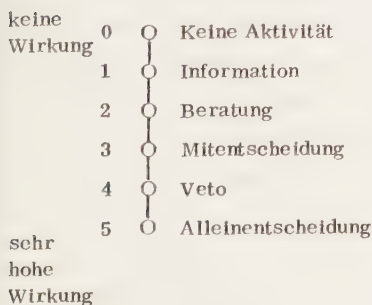
1) Vgl. oben B 31.

2) Vgl. Witte (Informationsverhalten) S. 142 ff.; Knorpp (Einfluß) S. 161.

Eine dem zu befragenden Personenkreis terminologisch eher vertraute Differenzierung bietet die rechtliche Kodifikation unterschiedlicher Beteiligungsbegriffe des Betriebsverfassungsgesetzes und des Mitbestimmungsgesetzes.¹⁾ Lassen sich jedoch Überwachung und Anhörungsaktivität theoretisch als eigenständige Einflußkategorie isolieren, so ist zu vermuten, daß sie in ihrer praktischen Handhabung in zweiseitige Kommunikationsaktivitäten übergehen. Darüber hinaus ist es kaum möglich, sie eindeutig auf einer Skala unterschiedlicher Einflußwirkungen einzuordnen. Der Begriff "mitbestimmen" erweist sich als wenig operational, da mit ihm die unterschiedlichsten Begriffsinhalte verbunden werden.

Auch die Systematisierung von Krüger: schwach-/stark informierende Einflußnahme / schwach-/stark beratende Einflußnahme / Mitentscheidung / Alleinentscheidung²⁾ und von Albach: Mitwirkung / Mitentscheidung / Mitbestimmung³⁾ sind entweder durch zu fließende Übergänge zwischen den einzelnen Kategorien gekennzeichnet oder ihre Begriffsinhalte sind nicht genügend konkretisiert.

In Anlehnung an die oben genannten Systematisierungen gehen wir von folgenden Wirkungskategorien aus, die auf einer nach dem Prinzip der Guttman -Skala aufgebauten, sechswertigen Ordinalskala angeordnet sind.



1) Vgl. oben B 31.

2) Vgl. Krüger (Macht) S. 59 ff.

3) Vgl. Albach (Willensbildung) S. 430 ff.

Der Skalenpunkt "Information" umfaßt Vorgänge, in denen die Mitbestimmungsträger einseitig - vor allem schriftlich - von der Unternehmensleitung unterrichtet werden, ohne daß sich daran sofort eine Aussprache anschließt. Es bestehen keine sofortigen Änderungsmöglichkeiten. Man setzt die Arbeitnehmervertretung von einem laufenden Willensbildungsprozeß oder von einem Ergebnis in Kenntnis, ohne ihr die Möglichkeit zu bieten, direkt daran teilzunehmen. Sie wird faktisch vor vollendete Tatsachen gestellt. Von der einseitigen Information geht jedoch eine indirekte Einflußwirkung aus. Die Unternehmensleitung erhöht die Transparenz des Entscheidungsprozesses bzw. des Entscheidungsergebnisses für die Mitbestimmungsträger. Um möglichen Aktivitäten der Arbeitnehmerseite entgegenzuwirken, ist sie gezwungen, in gewissem Umfang deren Vorstellungen zu antizipieren. Die Einflußwirkung der Informationsaktivität kann durch die Einbeziehung weiterer Prozeßvariablen auf der Mitbestimmungsseite erheblich gesteigert werden. Dies gilt vor allem für den Zeitpunkt der ersten Information.

"Beratung" umschließt alle Formen aktiver, beratender Teilnahme am Entscheidungsprozeß.¹⁾ Während der Berater in Form einer Dienstleistung durch seine Einflußtätigkeit eine möglichst optimale Erfüllung der Interessen des Beratenden erreichen will, versuchen die Arbeitnehmervertreter im Beratungsprozeß ihre gegebenenfalls divergierenden Interessen durchzusetzen. Aktives Einwirken umfaßt eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten, die sich zwar hinsichtlich ihres Inhaltes²⁾, nicht jedoch hinsichtlich ihrer Einflußintensität eindeutig gegeneinander abgrenzen lassen. Wir fassen daher, abgesehen von entscheidenden Aktivitäten, alle Einflußformen, die von den Mitbestimmungsträgern aktiv ergriffen werden, in der Ausprägung "Beratung" zusammen. Der Begriffsinhalt "Beratung" wird als

-
- 1) Zur Abgrenzung des Begriffsinhaltes "Beratung" von "beraten" im Sinne eines Ratgebens, vgl. Klein (Konsultation) S. 6 ff.; v. Wsocki (Grundlagen) S. 10.
 - 2) Vgl. die 21 unterschiedlichen Tätigkeitskategorien steuernder, kommunizierender und orientierender Natur bei Witte (Informationsverhalten) S. 142 ff.

Einflußaktivitäten definiert, die weder "einseitige Information durch die Geschäftsleitung", noch "entschließende Aktivitäten" darstellen.

In dem aktiven Informationsaustausch und Verhandlungsprozeß konkretisieren die Arbeitnehmervertreter ihre Vorstellungen, fragen zusätzliche Informationen nach, legen eigene Lösungsvorschläge vor und weisen gegebenenfalls auf drohende Sanktionen bei Nichtberücksichtigung hin. Sie wirken so auf die Ergebnisse von Teil- und Hauptentschlüssen ein, ohne förmlich an ihnen teilzunehmen.

Die anderen drei Ausprägungen der Intensitätsskala sind unterschiedliche Abstufungen der Teilnahme am Entschluß als dem festlegenden Willensakt innerhalb multipersonaler Entscheidungsprozesse.¹⁾

Bei "Mitentscheidung" nehmen die Arbeitnehmervertreter förmlich am Entschluß teil ohne ausschlaggebende Wirkung bei möglichen Divergenzen. Die Unternehmensleitung ist an das Votum der Arbeitnehmervertreter nicht gebunden. Diese Form des Mitentscheidens erfüllt formell eine Alibifunktion und kommt in der Intensität ihrer Wirkung der Mitberatung sehr nahe. Der einzelne Mitbestimmungsträger ist zwar gleichberechtigtes Mitglied eines Entscheidungsgremiums, die Gruppe der Arbeitnehmervertreter kann jedoch als ganzes überstimmt werden. Die informale Wirkung ist jedoch weitergehend. Durch den abweichenden formellen Willensakt wird die Divergenz der Meinungen festgeschrieben und dokumentiert. Dies widerspricht dem in der Realität auftretenden Bestreben von Unternehmensleitung und Anteilseignervertretern formell Einstimmigkeit zu erzielen, offene Konflikte nicht durch Abstimmungen zu verewigen. Bei Verweigerung der Zustimmung tragen die Mitbestimmungsträger nicht den Entschluß, verantworten sie nicht seine Konsequenzen. Vor allem bei risikoreichen weitreichenden Entscheidungen wie auch bei Entscheidungen, die sich negativ auf die Arbeitnehmer im Unternehmen auswirken, sind daher Unternehmensleitung wie Anteilseignersetze bemüht, durch Neuverhandlungen und gegebenenfalls durch Zugeständnisse Einstimmigkeit zu erzielen.

1) Vgl. Witte (Entscheidungsprozesse) Sp. 498 ff.

obwohl man formell darauf nicht angewiesen wäre. Die Einflußwirkung der "Mitentscheidung" ist daher größer als die bei beratenden Einflußaktivitäten.

"Veto" bedeutet Teilnahme am Entschluß mit zwingenden Konsequenzen bei abweichenden Meinungen. Diese Form der Einflußnahme entspricht der echten, faktisch gleichberechtigten Mitentscheidung. Bei abweichendem Votum der Mitbestimmungsträger führt dies zwingend zu einem oder mehreren der folgenden Ereignisse:

- (1) Neuaufnahme des Verhandlungsprozesses, um einen für alle Seiten tragbaren Kompromiß zu finden,
- (2) Abbruch des Entscheidungsprozesses,
- (3) Anwendung formeller Schlichtungsregeln, wie z. B. Verhandlungen vor der Einigungsstelle, dem Arbeitsgericht - oder der Stichtscheid durch den Aufsichtsratsvorsitzenden - ausschlaggebende Stimme des neutralen Manns.

Die gleichberechtigte Mitentscheidung wird sowohl durch die formelle Verankerung von Vetorechten und Zustimmungsrechten als auch durch die paritätische Besetzung formaler Entscheidungsgremien herbeigeführt. Sie kann darüber hinaus dadurch ausgedehnt werden, daß die Unternehmensleitung faktisch auf die Zustimmung der Mitbestimmungsträger aufgrund deren Machtbasen angewiesen ist.

Bei "Alleinentscheidung" tritt an Stelle der Mitbestimmung Alleinbestimmung als die Einflußaktivität mit dem größten Wirkungsgrad. Die Mitbestimmungsträger fällen faktisch selbständig Teil- und Hauptentschlüsse. Die Unternehmensleitung überläßt entweder formell in bestimmten Bereichen Entscheidungskompetenz an die Mitbestimmungsträger, z. B. bei der Verwaltung von Sozialeinrichtungen, oder akzeptiert unverändert die Vorschläge der Mitbestimmungsträger. Es handelt sich hierbei nur um einen formalen Akt, der notwendig ist, da das Direktionsrecht an die Arbeitnehmervertretung nicht abgetreten werden kann.

(2) Operationalisierung

(21) Gesamtprozeß

Die Variable Art der Einflußnahme kann für den Gesamteinflußprozeß der Mitbestimmung nicht operationalisiert werden.

(22) Einzelprozeß

Die Variable Art der Einflußnahme wird operationalisiert durch die Zuordnung der im Einflußprozeß zu der betreffenden Entscheidung eingesetzten Einflußaktivität, jeweils differenziert nach den drei Einflußebenen, zu den Kategorien:

- einseitige Information der Arbeitnehmervertretung durch die Unternehmensleitung
- aktive beratende Teilnahme der Arbeitnehmervertretung am Entscheidungsprozeß
- Teilnahme der Arbeitnehmervertretung an der Beschlußfassung ohne Vetorecht
- Teilnahme der Arbeitnehmervertretung an der Beschlußfassung mit Vetorecht
- Alleinentscheidung der Arbeitnehmervertretung.

D 34 Variablen der zeitlichen Struktur

Entscheidungsprozesse repräsentieren sich nicht als "punktuelle Akte", sondern als zeitaufwendige, multitemporale Arbeitsvorgänge,¹⁾ die ausgehend von Anregungs- und Initiativaktivitäten eine "Fülle von Informations-, Kommunikations-, Bewertungs- und Vergleichsoperationen, die das Entscheidungsobjekt fortwährend

1) Witte (Informationsverhalten) S. 131; vgl. auch Witte (Entscheidungsprozesse) Sp. 498 ff.

verändern und dabei schon Teilprobleme lösen'¹⁾, umfassen. Mit zunehmendem Zeitverlauf verfestigen sich die Entscheidungskriterien, wird die Alternativenzahl eingeengt. Durch problemlösende Teilentschlüsse wird das Entscheidungsergebnis vorstrukturiert und zunehmend konkretisiert.²⁾

"Ein komplexer und arbeitsteiliger Entscheidungsprozeß läßt sich nicht vom Entschluß her beherrschen. . . . denn in vielen Anregungsimpulsen, Informationsverdichtungen, Datenselektionen, Prognosen und Bewertungen sind faktisch Vor- und Teilentschlüsse enthalten,"³⁾ die nur mit erheblichen Einflußenergien, die gegebenenfalls die Negation des Gesamtergebnisses bewirken müssen, geändert werden können.

Der Mitbestimmungsprozeß stellt selbst in der Regel keinen punktuellen Eingriff dar, sondern setzt sich aus einer Vielzahl von Teilprozessen und Einflußaktivitäten zusammen. Ihr Erfolg hängt u. a. davon ab, wie die einzelnen Einflußaktivitäten zeitlich strukturiert sind und in welcher Form sie auf die zeitliche Struktur des einzelnen Entscheidungsprozesses abgestimmt sind.

Die Variablen Häufigkeit, Dauer, Zeitpunkt und Kontinuität der Einflußnahme bilden die zeitliche Struktur der Mitbestimmung ab.

(1) Häufigkeit der Einflußnahme

(11) Darstellung

Die oben dargelegte Aussage, daß sich die Einflußaktivitäten möglichst über alle Stadien des Entscheidungsprozesses erstrecken müssen, um die Erfolgsaussichten

1) Witte (Entscheidungsprozesse) Sp. 498.

2) Vgl. Gzuk (Messung) S. 24.

3) Witte (Entscheidungsprozesse) Sp. 501.

zu steigern,¹⁾ bedeutet für die Arbeitnehmervertretung, daß sie möglichst häufig mit der Unternehmensleitung interagieren muß. Je öfter sie zusammentreffen, in je kürzeren Zeitabständen sie beraten, desto aktuellere Informationen erhalten sie, desto umfangreicher und ausführlicher können sie ihre Vorstellungen vortragen, desto eher gelingt es ihnen, ablaufende Entscheidungsprozesse in allen Phasen zu überwachen und gegebenenfalls in ihrem Sinne zu beeinflussen. Die Möglichkeit einer dauernden, möglichst parallel laufenden Beeinflussung ist gegeben.

Eine hohe Ausprägung der Variablen Häufigkeit erhöht als Ausdruck des Umfangs des Einflußprozesses nicht nur in einem Primäreffekt die Wahrscheinlichkeit eines positiven Einflußergebnisses, sondern steigert in einer Sekundärwirkung durch die Angleichung kognitiver Strukturen und den Abbau sozio-emotionaler Spannungen die positive Einstellung zwischen den Verhandlungspartnern und erhöht somit die referent power.²⁾ Mit der Zahl der Kontakte verbessert sich das Verhandlungsklima zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung.³⁾ Empirische Untersuchungen bestätigen dies.⁴⁾ Die Häufigkeit der Beratungen zwischen Mitbestimmungsträgern und Geschäftsleitung führt sowohl zu einer quantitativen und qualitativen Verbesserung der Informationsversorgung der Arbeitnehmervertretung, als auch zu einer Steigerung des Selbstbewußtseins ihrer Repräsentanten. Die Zahl der Kontakte korreliert positiv mit dem Gefühl der Mitbestimmungsträger, als gleichberechtigte Partner behandelt zu werden.

Das Betriebsverfassungsgesetz kodifiziert daher Ausprägungen dieser Variablen für die Häufigkeit des Zusammentreffens von Betriebsrat und Arbeitgeber in § 74, I BetrVG und für die Tagungshäufigkeit des Wirtschaftsausschusses in § 108, I BetrVG als formelle Mindestnormen.

1) Vgl. empirische Bestätigung, Bass (Leadership) S. 143; Knorpp (Einfluß) S. 171, S. 176.

2) Vgl. dazu Küpper (Grundlagen) S. 128 und die dort angegebene Literatur, zur empirischen Bestätigung dieser Annahme, Fässler (Modelle) S. 255.

3) Vgl. Blume (10 Jahre) S. 94.

4) Vgl. Blume (Norm) S. 152 f. und Kliemt (Praxis) S. 179 f.

(12) Operationalisierung

(121) Gesamtprozeß

Die Variable Häufigkeit der Einflußnahme wird durch die Zahl der formellen und informellen Beratungen, Gespräche, Sitzungen und Konferenzen im vergangenen Jahr zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung jeweils differenziert nach den drei Einflußebenen operationalisiert.

(122) Einzelprozeß

Die Variable Häufigkeit der Einflußnahme wird durch die Zahl der formellen und informellen Beratungen, Gespräche, Sitzungen und Konferenzen zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung, die die betreffende Entscheidung zum Gegenstand hatten, operationalisiert, jeweils differenziert nach den drei Einflußebenen.

Da die ausgewählten Entscheidungsobjekte innerhalb eines Jahres in unterschiedlichem Umfang zur Entscheidung anstehen (- Verabschiedung des jährlichen Investitionsplanes einmal - Personaleinstellung häufiger) ist als Bezugszeitraum nicht das abgelaufene Jahr, sondern die durchschnittliche Dauer des einzelnen Entscheidungsprozesses heranzuziehen.

(2) Dauer der Einflußnahme

(21) Darstellung

Der Einflußprozeß der Mitbestimmungsträger ist um so intensiver, je mehr Aktivitäten eingesetzt werden. Gleichzeitig steigt damit die Dauer der Einflußnahme. Da ein positiver, empirisch bestätigter Zusammenhang zwischen der Menge der

Einflußaktivitäten und dem Einflußerfolg besteht,¹⁾ kann ceteris paribus die Dauer der Einflußnahme als Indiz für erfolgreichen Einfluß herangezogen werden.²⁾ Entsprechend der indirekten Wirkung der Häufigkeit der Interaktion zwischen Arbeitnehmervertretern und Mitgliedern der Unternehmensleitung auf andere Mitbestimmungsvariablen verbessert auch die Dauer der Einflußnahme das sozio-emotionale Klima zwischen den Verhandlungskontrahenten.

(22) Operationalisierung

(221) Gesamtprozeß

Die Variable "Dauer der Einflußnahme" wird operationalisiert durch das Produkt aus durchschnittlicher Dauer der formellen und informellen Beratungen, Gespräche, Sitzungen und Konferenzen zwischen Arbeitnehmervertretung und Geschäftsleitung - ausgedrückt in Stunden - und der Anzahl dieser Zusammenkünfte - jeweils differenziert nach den drei Einflußebenen.

(222) Einzelprozeß

Die Variable "Dauer der Einflußnahme" wird operationalisiert durch die durchschnittliche Behandlung - ausgedrückt in Stunden - der betreffenden Entscheidung bei formalen und informalen Beratungen, Gespräche, Sitzungen und Konferenzen zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung - jeweils differenziert nach den drei Einflußebenen.

1) Knorpp (Einfluß) S. 170 f.

2) Anderer Meinung Rödding (Meßbarkeit) S. 469.

(3) Zeitpunkt der Einflußnahme

(31) Darstellung

Je früher eine Einflußaktivität erfolgt, desto geringer ist die dafür einzusetzende Einflußintensität, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit eines Einflußerfolges. Das Entscheidungsergebnis, das noch gestaltbar ist, kann entsprechend verändert werden und erfährt durch den Einfluß seinerseits gegenüber später folgenden Eingriffen eine zunehmende Verfestigung.¹⁾ Da die Arbeitnehmervertretung gegenüber anderen Gruppen nur in wenigen Fällen über das Sanktionspotential und die starken Einflußmittel verfügt, um einen bereits gefällten Entschluß zurückzuweisen, wächst für sie die Bedeutung einer möglichst frühen Einschaltung in den Willensbildungsprozeß. Dies ermöglicht es ihnen zusätzlich, sich mit der anstehenden Problematik vertraut zu machen, Informationen nachzufragen, um damit durch die Steigung ihrer Experten- und Qualifikationsmacht auch von fachlicher Seite entscheidungskompetent zu werden.

Der Gesetzgeber hat die Bedeutung des frühen Zeitpunktes der Einflußnahme der Mitbestimmung auf Entscheidungsprozesse durch die Kodifikation in zwei Fällen unterstrichen.²⁾ "Die Fragen der Unternehmenspolitik sollen frühzeitig vorbesprochen und abgeklärt werden. ... vor einer konkreten Planung ... vor der endgültigen Entscheidung."³⁾ Der Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz trägt der Erfahrung Rechnung, daß durch problemlösende Vor- und Teilentschlüsse eine Verfestigung des Entscheidungsergebnisses stattfindet, und damit seine Irreversibilität steigt. Mitbestimmung soll daher möglichst in den ersten Phasen des

-
- 1) Empirisch konnte diese Annahme aufgrund der isolierten Betrachtung des Zeitpunktes der Einflußnahme, ohne Kontrolle der Art der Einflußaktivität nicht nachgewiesen werden, vgl. Knorpp (Einfluß) S. 174.
 - 2) Personalplanung, § 92 I, BetrVG; rechtzeitige Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses, § 106 II, BetrVG.
 - 3) Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 773.

Entscheidungsprozesses und nicht erst beim abschließenden Finalentschluß erfolgen.

Als Zeitpunkt der Einflußnahme wird der Zeitpunkt der ersten Einschaltung der Arbeitnehmervertreter in den Entscheidungsprozeß definiert. Dabei kann es sich um einseitig informierende, beratende oder unterschiedlich entscheidende Aktivitäten handeln, was dem klassischen Denkmodell der Phasenstruktur des Ablaufs von Entscheidungsprozessen widerspricht. In ihm bestimmt der Problemgehalt der Phase die Art der Entscheidungsaktivität und damit auch die der Einflußaktivität: d. h. entscheidende Einflußnahme wäre nur in der Phase des Hauptentschlusses möglich.¹⁾ Wir dagegen legen das vom Wittle-Team entwickelte Raster eines Entscheidungsprozesses zugrunde, in dem das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses nicht als Ergebnis eines einzigen, alles gestaltenden und entscheidenden Hauptentschlusses, sondern als ein sich durch eine Vielzahl von Vorentscheidungen herauskristalisierendes Ergebnis gesehen wird. Der Hauptentschluß setzt lediglich als Signal nach innen wie nach außen den Schlußpunkt dieses Reifeprozesses. Die Mitbestimmungsträger können ihr Vetorecht bereits bei den ersten Vorentscheidungen in der Planungsphase geltend machen.

(32) Operationalisierung

(321) Gesamtprozeß

Die Variable "Zeitpunkt der Einflußnahme" kann für den Gesamtprozeß nicht operationalisiert werden.

1) Vgl. zur empirischen Zurückweisung dieser Annahme, Klein (Konsultation) S. 73.

(322) Einzelprozeß

Die Variable "Zeitpunkt der Einflußnahme" wird operationalisiert durch den Zeitpunkt der ersten Einflußaktivität der Arbeitnehmervertretung innerhalb der zeitlichen Struktur des betreffenden Entscheidungsprozesses, jeweils differenziert nach den drei Einflußebenen. Die Zeitstruktur des Entscheidungsprozesses wird durch eine vierwertige Ordinalskala operationalisiert:

- 1 Problemidentifikationsphase
- 1
2 Problemlösungs- und -strukturierungsphase (Planung)
- 1
3 Hauptentschlußphase (Beschlußfassung)
- 1
4 Realisationsphase.

zu (1)

Dieser Zeitraum¹⁾ beginnt mit den ersten problemorientierten Tätigkeiten, die das Problem erkennen, definieren und seine Entscheidungsrelevanz feststellen und endet, indem "eine kompetente Organisationseinheit beschließt, für die Bearbeitung einer wahrgenommenen Entscheidungssituation organisationale Ressourcen einzusetzen."²⁾

zu (2)

Dieses Intervall ist gekennzeichnet durch problemlösende und-strukturierende Teilaktivitäten, die zu einer zunehmenden Gestaltung des Entscheidungsergebnisses führen. Der Entscheidungsprozeß befindet sich im konkreten Planungsstadium. Organisationseinheiten sind formell damit beauftragt, die Problemlösung vorzubereiten und durchzuführen. Das Intervall wird beendet durch die Vorlage beschlußreifer Entscheidungsalternativen.

1) Vgl. zum Start, Beginn von Entscheidungsprozessen, Probleme seiner Operationalisierung und seine literarischen Behandlung, Schulz (Initiative), S. 29 ff.

2) Schulz (Initiative) S. 47.

zu (3)

Obwohl der Hauptentschluß entscheidungstheoretisch ein punktueller Willensakt ist, der die problemlösenden Aktivitäten abschließt, also keinen eigenständigen Zeitraum bilden kann, muß er in der Realität weiter gesehen werden. Wir definieren ihn als den Zeitraum vom Vorliegen einer Entscheidungsvorlage bis zu ihrer endgültigen Annahme, Vertagung oder Ablehnung. Wir werden damit der Entscheidungspraxis formeller Gremien gerecht, die die eigentlichen gestaltenden Teile des Entscheidungsprozesses aus dem Plenum in Ausschüsse oder in den informellen Bereich verlagern.¹⁾

zu (4)

Die Realisationsphase beginnt mit dem Hauptentschluß und endet mit der endgültigen Durchführung des Entscheidungsergebnisses. Obwohl entsprechend der Aussage des Phasentheorems an sich davon auszugehen wäre, daß nach dem Hauptentschluß erfolgreiche Einflußaktivitäten nicht möglich sind, ist dies aufgrund empirischer Untersuchungen vor allem bei innovativen Entscheidungsanlässen zurückzuweisen.²⁾ Ein Grund ist darin zu sehen, daß der Hauptentschluß als Quasikompromißlösung angesehen wird und die Organisationsteilnehmer versuchen, bei der Realisation durch das ursprüngliche Ergebnis revidierende Nachentschlüsse ihre ursprünglichen Interessen dennoch durchzusetzen. Eine weitere Ursache liegt in der Unmöglichkeit, durch den Hauptentschluß das Entscheidungsergebnis in allen Einzelheiten so zu konkretisieren und festzulegen, daß bei der Durchführung kein Entscheidungsspielraum bzw. keine Entscheidungsnotwendigkeit für Nachentschlüsse vorhanden ist. Dies gilt vor allem für die formellen Einflußrechte der Arbeitnehmervertretung. Sie besitzen bei Grundsatzentscheidungen im Personalbereich und in der Investitionsplanung nur informierenden und bestenfalls beratende Rechte. Erst bei der Durchführung dieser Entscheidungen im Betrieb treten formelle Mitentscheidungs- und Vetorechte der Mitbestimmungsträger in Kraft.

1) Vgl. N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 38; Blume (Zehn Jahre) S. 77.

2) Vgl. Witte (Informationsverhalten) S. 41.

Die Einteilung in vier Intervalle befriedigt nur teilweise, da wir vermuten, daß unterschiedliche Einflußwirkungen zwischen einem Eingriff in einem frühen Planungsstadium und einem Eingriff in einem späten Planungsstadium bestehen. Eine genauere zeitliche Zuordnung der ersten Einflußaktivität ist nur möglich, falls man den Entscheidungsprozeß in eine größere Zahl gleichbleibender, vom Entscheidungsinhalt unabhängiger Zeitintervalle einteilt.¹⁾ Jedoch erweist sich die Rekonstruktion von entscheidungsobjektspezifischen Zeitrastern und die Zuordnung von Einflußaktivitäten bei der Erhebung einer größeren Anzahl von Entscheidungsprozessen innerhalb einer Befragung weder als valide und reliabel noch als forschungsökonomisch vertretbar.

(4) Kontinuität der Einflußnahme

(41) Darstellung

Die Kontinuität der Mitbestimmung gewährleistet nicht nur die dauernde automatische Möglichkeit des Einwirkens auf die verschiedenen Phasen von Entscheidungen, sondern bewirkt auch die Verfestigung des Mitbestimmungsprozesses sowohl in der organisatorischen Integration in die Willensbildung der Unternehmung, als auch im Bewußtsein der Beteiligten. Die de facto oder formell organisatorisch geregelte, regelmäßige Interaktion setzt Einflußenergien frei. Sie werden nicht mehr zur Errichtung von Kommunikationsbeziehungen eingesetzt, deren Existenz das Ergebnis früherer Einflußprozesse ist. Sie stellen damit einen Grad der Normalisierung der Mitbestimmung im Unternehmen, ein Grad ihrer Akzeptanz durch die Unternehmensleitung dar. Die Zusammenkünfte finden nicht mehr auf Grund der Initiative und Bemühungen einzelner Mitbestimmungsträger oder beim Vorliegen bestimmter Anlässe statt, sondern in einem regelmäßigen Rhythmus, der zu einer festen Gewohnheit wird. Der Mitbestimmungsprozeß ist de facto verfaßt worden, er ist ein Bestandteil der Unternehmensverfassung.

1) Vgl. Knorpp (Einfluß) S. 173.

(42) Operationalisierung

(421) Gesamtprozeß

Die Variable "Kontinuität der Einflußnahme" wird operationalisiert durch die Länge der gleichbleibenden Zeitabstände zwischen formellen und informellen Beratungen, Gesprächen, Sitzungen und Konferenzen zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung, jeweils differenziert nach den drei Einflüssebenen. Je kürzer die gleichbleibenden Zeitabstände sind, desto höher ist die Kontinuität der Einflußnahme. Wir legen dabei folgende Skala zugrunde:

keine			
Kontinuität			
	1	○	kein gleichbleibender Abstand
	2	○	halbjährlicher Abstand
	3	○	vierteljährlicher Abstand
	4	○	monatlicher Abstand
	5	○	14-täglicher Abstand
	6	○	wöchentlicher Abstand
sehr	7	○	täglicher Abstand
hohe			
Kontinuität			

(422) Einzelprozeß

Die Variable "Kontinuität der Einflußnahme" wird operationalisiert durch die durchschnittliche Länge der gleichbleibenden Zeitabstände zwischen formellen und informellen Beratungen, Gesprächen, Sitzungen und Konferenzen zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung, die die betreffende Entscheidung zum Gegenstand haben, jeweils differenziert nach den drei Einflüssebenen. Es wird die oben dargestellte Kontinuitätsskala zugrunde gelegt.

D 35 Variablen der organisatorischen Struktur

Die tägliche Mitbestimmungspraxis läuft zum Teil in sich wiederholenden Aktivitäten ab, die einer generellen Regelung zugänglich sind und organisatorisch gestaltet werden können. Interpretiert man den Umfang des Einflußerfolges als Effizienzmaß des Einflußprozesses, so erweist sich die gezielte und bewußte Gestaltung des Einflußprozesses der Mitbestimmung entsprechend der Basisthese der Organisationstheorie und -praxis - organisierte Prozesse sind effizienter als nicht organisierte Prozesse¹⁾ - als notwendige Voraussetzung für den Erfolg dieses Prozesses. Der Grad der Regelung der personellen Zusammensetzung, der betroffenen Gremien und Institutionen, des Tagungszeitpunktes, der Tagungsinhalte und bestimmter Verfahrensfragen, sowie die Zuordnung bestimmter Entscheidungsobjekte auf diese Gremien bzw. Personenkreise erhöht ceteris paribus die Effizienz des Einflußprozesses und damit die Wahrscheinlichkeit eines positiven Einflußerfolges der Arbeitnehmervertretung.

Die Organisation der Mitbestimmung kann verglichen werden mit dem Aufbau einer Einflußinfrastruktur der Arbeitnehmervertretung innerhalb der Unternehmung. Sie ist nicht mehr improvisiert, sondern durch allgemeine Regelungen geordnet und verfaßt. Das Ausmaß dieser Infrastruktur spiegelt den Erfolg der Mitbestimmungsträger in der Vergangenheit wider und verbessert ihre zukünftigen Einflußerfolgchancen. Dies entspricht der generellen Aussage der Einflußtheorie: Mit dem Grad der Institutionalisierung des Einflußprozesses in Organisationen steigt die Macht derjenigen, die Einfluß ausüben.²⁾ Durch die organisatorische Gestaltung, durch die Festlegung des Ablaufes des Einflußprozesses erhöht sich die Stabilität der Arbeit der Mitbestimmungsträger. Der Grad der Irreversibilität der Beteiligung von Arbeitnehmervertretern am Willensbildungsprozeß steigt. Die für die Initiierung eines aktiven Einflußprozesses für das Vereinbaren eines Beratungstermins, für die Einigung über Teilnehmerkreis und Tagesordnung notwendige Energie

1) Vgl. Witte (Ablauforganisation) S. 19 f.; Grün (Lernverhalten) S. 164 f.

2) Vgl. Scheuch (Macht) S. 1020 f.

wird durch generelle Regelungen freigesetzt und kann für andere, weitergehende Einflußaktivitäten verwendet werden. Mit steigender Regelung des Einflusses als Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zwischen Mitbestimmungsträgern und Unternehmensleitung wird die Mitbestimmung in die formale Organisation der Unternehmung integriert und verankert, wird der Einfluß für alle sichtbar nach außen dokumentiert. Sie wird in zunehmendem Maße nicht mehr als organisatorischer Fremdkörper, sondern als selbstverständlicher Teil der Unternehmensorganisation verstanden. Die organisatorische Verflechtung führt in einem Lernprozeß zu einer positiven Veränderung der Einstellung der Unternehmensmitglieder. Sie wird nicht mehr als etwas Außergewöhnliches, sondern als eine normale Erscheinung unserer Wirtschaftsverfassung gesehen, die die Unternehmung nicht zu ändern hat, sondern auf die sie sich bei der Erfüllung ihrer Aufgaben einstellen muß.

Zur Beschreibung der Organisationsstruktur der Mitbestimmung verwenden wir die Variablen: "organisatorischer Ausschöpfungsgrad, Organisationsgrad, Formalisierungsgrad". Wir gehen davon aus, daß eine höhere Ausprägung dieser organisationsstrukturbeschreibenden Variablen *ceteris paribus* zu einem höheren Einflußerfolg führt. Da sich keine eindeutigen theoretischen Aussagen über die Einflußwirkungen unterschiedlicher Zentralisationsgrade des Mitbestimmungsprozesses ableiten lassen, wird diese Variable vernachlässigt.

Ähnliches gilt für die Variable Spezialisierungsgrad der Einflußnahme. Der Spezialisierungsgrad der Arbeitnehmervertretung ist bereits als Variable ihres Einflußpotentials erhoben worden. Da ihnen im Einflußprozeß spezialisierte, arbeitsteilig organisierte Verhandlungspartner auf der Unternehmensleistungsseite gegenüberstehen, wird die positive Wirkung der Spezialisierung der Mitbestimmungsträger tendenziell kompensiert. Die Variable wird daher ebenfalls nicht berücksichtigt.

(1) Organisatorischer Ausschöpfungsgrad

(11) Darstellung

Die Bedeutung der organisatorischen Gestaltung des Einflußprozesses wird vom Gesetzgeber erkannt. Das Betriebsverfassungsgesetz beschränkt sich nicht nur auf die Kodifizierung bestimmter Beteiligungsrechte und -objekte, sondern steckt auch einen organisatorischen Mindestrahmen ab, der durch die Handhabung der Mitbestimmung entsprechend der Situation der einzelnen Unternehmung individuell ausgefüllt werden kann.

Der Erfolg der Arbeitnehmervertretung hängt u. a. davon ab, inwieweit sie die organisatorischen Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes ausschöpft. Diese Größe ist wider erwarten eine reale Variable der Mitbestimmungspraxis, da teilweise nicht einmal die zwingend vorgeschriebenen organisatorischen Regelungen eingehalten werden. Empirische Untersuchungen in den 60er Jahren kamen zu dem Ergebnis, daß die Existenz von "selbstverständlichen Grundorganen" wie Wirtschaftsausschuß, Betriebsrat und Gesamtbetriebsrat nicht in allen Unternehmungen als gegeben angesehen werden kann.¹⁾ Obwohl wir vermuten, daß durch die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes sich der Existenzgrad dieser drei Gremien, vor allem in größeren Unternehmungen, wesentlich erhöht hat,²⁾

-
- 1) Vgl. Existenz eines Wirtschaftsausschusses bei Kliemt (Praxis) S. 199 nur in 52 % der Fälle; bei Blume (Norm) S. 164 nur in 38 % der Fälle; bei N. N. (Mitbestimmungsenquete) S. 133 nur in 83 % der Fälle; Existenz eines Betriebsrates vgl. Blume (Norm) S. 3; Kliemt (Praxis) S. 15 in 93 % der untersuchten Fälle; Das Fehlen eines Betriebsrates hat zur Folge, daß das Betriebsverfassungsgesetz, abgesehen der Individualrechte der §§ 81 ff. nicht gilt. Vgl. dazu Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 90.
 - 2) Gewerkschaftliche Initiativrechte zur Wahl eines Betriebsrates § 14 I BetrVG, Zwang zur Bildung eines Gesamtbetriebsrates § 47 I BetrVG, funktionsgerechtere Gestaltung und Aufwertung des Wirtschaftsausschusses § 106 ff. BetrVG, vgl. Fitting/Auffarth (Betriebsverfassungsgesetz) S. 180, S. 431 ff., S. 771 ff.; Möller (Betriebsverfassungsgesetz) S. 14, S. 16, S. 18 ff.; Tegtmeyer (Wirkungen) S. 69 ff.

gehen wir davon aus, daß durch die Schaffung neuer Organe im Betriebsverfassungsgesetz 1972, die nicht im Mittelpunkt der betrieblichen Arbeitnehmervertretung stehen, dieser Indikator über die Gesamtheit der im Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes liegenden Unternehmungen hinreichend diskriminiert.

(12) Operationalisierung

(121) Gesamtprozeß

Die Variable wird durch die Zahl der nicht bestehenden Organe, Gremien, Versammlungen, Vertretungen, für die die rechtlichen Voraussetzungen bestehen, operationalisiert. Damit ist sichergestellt, daß der ermittelte Wert für alle Unternehmungen unabhängig von ihrer Rechtsform, Größe, Belegschaftsstruktur und anderer Faktoren vergleichbar ist. Wir legen folgende Organe, Gremien, Ausschüsse, Versammlungen und Vertretungen zugrunde:

- Betriebsrat in allen Betriebsstätten
- Betriebsrat in allen Betriebsstätten mit mehr als fünfzig wahlberechtigten Arbeitnehmern
- geschäftsführender Betriebsausschuß
- Gesamtbetriebsrat
- Konzernbetriebsrat
- Wirtschaftsausschuß oder entsprechender Betriebsausschuß
- Jugendvertretung
- Gesamtjugendvertretung
- vierteljährliche Betriebsversammlungen bzw. Abteilungsversammlungen in allen Betriebsstätten
- Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

Eine Differenzierung nach den drei Einflüssebenen entfällt.

Aus der Existenz der "legalen Organe" kann noch nicht auf den Umfang ihrer Aktivität, den Grad der Wahrnehmung ihrer Beteiligungsrechte geschlossen werden.

Die Nichtexistenz jedoch zeigt, daß nicht einmal die kodifizierten organisatorischen Mindestvoraussetzungen völlig ausgeschöpft worden sind.

(122) Einzelprozeß

Die Variable, Grad der Ausschöpfung der gesetzlich geschaffenen Mindestvoraussetzungen müßte individuell für jede einzelne Entscheidung operationalisiert werden. Bei einigen Entscheidungen ist die Einflußnahme der Mitbestimmungsträger in keinem Punkt kodifiziert, z. B. bei der "Aufnahme von Großkrediten", während sie bei einigen Entscheidungen im Betriebsbereich umfassend geregelt ist. Die gesetzlich festgelegten Regelungen weichen sehr stark bei den einzelnen Objekten voneinander ab. Es besteht nicht die Möglichkeit, die einzelnen Regelungen so zu operationalisieren, daß sie bei allen Entscheidungen als gleiche Ausprägung einer Variablen interpretiert werden können. Es wird daher im Rahmen dieser Konzeption auf eine Operationalisierung für Einzelprozesse verzichtet.

(2) Organisationsgrad der Einflußnahme

(21) Darstellung

Der Umfang der Regelungen des Prozesses der Mitbestimmung, der Grad seines "Organisiertseins" wird durch die analoge Anwendung des "Organisationsgrades"¹⁾ abgebildet. Arbeitsprozesse setzen sich aus den Ordnungskomponenten Arbeitsinhalt (Objekt und Verrichtung), Arbeitszeit, Arbeitsraum und Arbeitszuordnung zusammen. Jede generelle Regelung der einzelnen Komponenten erhöht die Ordnung des Arbeitsprozesses und damit seinen Organisationsgrad. Gemessen wird jedoch nur die Zahl der geregelten Ordnungskomponenten, nicht der Umfang ihrer

1) Vgl. Witte (Ablauforganisation) Sp. 22 ff.; Grün (Lernverhalten) S. 165 ff.

ordnenden Wirkung. Entsprechende Ordnungskomponenten lassen sich in Entscheidungsprozessen,¹⁾ in generellen Einflußprozessen und im Prozeß der Mitbestimmung identifizieren. Die Summe der geregelten Ordnungskomponenten ergibt den Organisationsgrad der Mitbestimmung. Je größer der Organisationsgrad der Aktivität der Arbeitnehmervertretung ist, desto mehr steigt entsprechend der oben dargestellten Basisthese ihre Einflußwirkung.

(22) Operationalisierung

(221) Gesamtprozeß

Die Variable "Organisationsgrad der Einflußnahme" wird operationalisiert durch die Zahl der Ordnungskomponenten, die bei formellen und informellen Beratungen, Gesprächen, Sitzungen und Konferenzen zwischen Arbeitnehmervertretung und der Unternehmensleitung durch gesetzliche Vorschriften, vertragliche oder förmliche Vereinbarungen, organisatorische Regelungen oder durch eine eingespielte Gewohnheit geregelt sind, jeweils differenziert nach den drei Einflüssebenen. Der Organisationsgrad kann die Werte 0 bis 4 annehmen. Die einzelnen Ordnungskomponenten werden wie folgt operationalisiert:

- Regelung des Beratungsinhaltes: Festlegung der regelmäßigen Behandlung mehrerer Entscheidungsobjekte
- Regelung des Beratungszeitpunktes: Festlegung eines bestimmten zeitlichen Tagungsrythmus
- Regelung der personellen/institutionellen Zuweisung: Festlegung eines festen Personenkreises oder eines bestimmten Gremiums

Die Festlegung des Beratungsortes halten wir in diesem Zusammenhang für eine für die Wirkung der Mitbestimmung unbedeutende Ordnungskomponente, die daher vernachlässigt wird.

1) Vgl. Witte (Ablauforganisation) Sp. 22 ff.; Grün (Lernverhalten) S. 177 ff.

Unterschiedliche Ausprägungen des Organisationsgrades setzen voraus, daß einzelne Ordnungskomponenten nicht geregelt sind. Ist dies für zeitaufwendige, multipersonale, komplexe Entscheidungsprozesse in Unternehmen kaum wahrscheinlich,¹⁾ kann dies für die Einflußprozesse der Mitbestimmung auf den verschiedenen Einflußebenen nicht mit der gleichen Sicherheit vermutet werden. Eine notwendige, weitergehende Präzisierung des Regelungsgrades des Gesamtprozesses ist jedoch nur bei einem entscheidungsdifferenzierenden Vorgehen möglich, nicht jedoch im globalen Meßmodell.

(222) Einzelprozeß

Die Variable "Organisationsgrad der Einflußnahme" wird durch die Zahl der Ordnungskomponenten, die im Einflußprozeß zu einer betreffenden Entscheidung zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung durch gesetzliche Vorschriften vertragliche und förmliche Vereinbarungen, organisatorische Regelungen oder eingespielte Gewohnheit geregelt sind, jeweils differenziert nach den drei Einflußebenen.

Die Ordnungskomponente Beratungsinhalt ist bereits durch den Einzelprozeß determiniert. Sie wird ersetzt durch die Ordnungskomponente: Regelung der Einflußform: Festlegung der Art der Einflußnahme.²⁾

Durch die Aggregation der entscheidungsobjektbezogenen Organisationsgrade über alle erfaßten Entscheidungen, wird die notwendige Präzisierung der Ausprägung des Organisationsgrades des Gesamtprozesses erreicht.³⁾

1) Vgl. Grün (Lernverhalten) S. 169.

2) Dies entspricht der Teilkomponente "Arbeitsverrichtung" der Ordnungskomponente "Arbeitsinhalt".

3) Vgl. Grün (Lernverhalten) S. 169 ff.

(3) Formalisierungsgrad der Einflußnahme

(31) Darstellung

Der Organisationsgrad mißt nur die Quantität der Regelungen des Mitbestimmungsprozesses. Er läßt keine Aussagen über sein Aussehen und seine Gestaltung zu. Hierfür greifen wir auf einige der von Pugh und anderen zur Beschreibung von Organisationsstrukturen entwickelten Dimensionen zurück.¹⁾

Der Programmierungs- oder Standardisierungsgrad ist definiert durch den Grad, in dem Tätigkeiten durch Routineverfahren bestimmt sind.²⁾ Als einflußerklärende Mitbestimmungsvariable eignet sich der Programmierungsgrad nicht, da er nur den Verfahrensaspekt als eine von mehreren Ordnungskomponenten abdeckt und nur bedingt mit dem Einflußerfolg theoretisch verknüpft werden kann. Routine entsteht entweder durch langjährige Übung und kompetentes Handeln oder durch den formellen Akt einer generellen Regelung durch die Mitglieder der Unternehmung. Nur letzteres begünstigt ceteris paribus aufgrund des legitimierenden und stabilisierenden Charakters einen positiven Einflußerfolg. Dieser Aspekt wird jedoch als Teilkomponente des Organisationsgrades bereits erfaßt.

Der Formalisierungsgrad dagegen stellt auf den schriftlichen Charakter der Regelung ab.³⁾ Durch die schriftliche Fixierung wird Präzision und Transparenz der Regelung gesteigert. Mit der Dokumentation der Regelungen erhält die Arbeitnehmervertretung ein Instrument, auf das sie sich bei Nichteinhaltung berufen kann. Die Handhabung der Mitbestimmung wird mit den Worten Max Webers aktenkundig. Die so definierte Formalisierung der Regelung des Mitbestimmungsprozesses ent-

1) Vgl. Pugh (Organization Structure) S. 73 ff.

2) Vgl. Pugh (Analyse) S. 82; vgl. auch die Messung des Programmierungsgrades bei Kieser (Einflußgrößen), S. 81 ff.

3) Vgl. zur Definition Lukatis (Organisationsstrukturen) S. 38; Pugh (Analyse) S. 83.

spricht der Variablen: "Formalisation of role definition".¹⁾ von Pugh.

Von den weiteren von Pugh unterschiedenen Formalisierungsvariablen²⁾ eignet sich als erklärende Variable für einen höheren Mitbestimmungseinfluß nur die "Formalisierung des Informationsflusses". Bei einer hohen Ausprägung dieser Variablen sind Mitbestimmungsträger nicht gezwungen aktiv Informationsnachfrage zu betreiben oder Informationen erst zum Zeitpunkt der offiziellen Beratungen zu erhalten, sondern sie werden automatisch durch die Unternehmensleitung unterrichtet. Die Schriftlichkeit erlaubt eine bessere Informationsspeicherung und -auswertung. Sie setzt die Arbeitnehmervertretung in die Lage, sich mit anstehenden Entscheidungsproblemen vertraut zu machen, sie zu analysieren und gegebenenfalls externe Experten hinzuzuziehen. Darüber hinaus steigert die Dokumentation die Transparenz des Informationsflusses zwischen Mitbestimmungsrepräsentanten und Unternehmensleitung.^{3) 4)}

(32) Operationalisierung

(321) Gesamtprozeß

Die Variable "formalisierter Regelungsgrad der Einflußnahme" wird operationalisiert, inwieweit folgende Sachverhalte für die Beratungen, Gespräche, Sitzungen und Konferenzen zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung jeweils differenziert nach den drei Einflüssebenen zutreffen:

1) Pugh (Organization Structure) S. 100 ff.

2) Vgl. Pugh (Organization Structure) S. 101.

3) Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 410 f.

4) Vgl. zu empirischen Ergebnissen zu dem Informationsfluß zwischen Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Vorstand, Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 79 f.

- Schriftliche Fixierung des Beratungszeitpunktes
- Schriftliche Fixierung der zu behandelnden Beratungsinhalte
- Schriftliche Fixierung des Personenkreises/Gremiums
- Fixierung der Beratung/ bzw. des Gremiums in einem offiziellen Organisations-schaubild der Unternehmung
- Fixierung der Beratung; bzw. des Gremiums in einem offiziellen Organisations-handbuch der Unternehmung¹⁾.

Diese Items stellen dichotom ausgeprägte Dimensionen einer Likert-Skala dar. Mit zunehmendem Vorliegen dieser Items steigt der formalisierte Regelungsgrad der Einflußnahme der Mitbestimmungsträger.

Die Variable "Formalisierung des Informationsflusses" wird operationalisiert, durch die Zahl der folgenden Sachverhalte, über die die Arbeitnehmervertretung un-aufgefordert und regelmäßig durch die Unternehmensleitung unterrichtet wird, jeweils differenziert nach den drei Einflußebenen:

- Änderung der personellen Zusammensetzung der obersten Leitungsebene
- Änderung der Aufgabenzuweisung auf der zweiten Leitungsebene
- Einstellung von außertariflichen Angestellten
- Entlassung von außertariflichen Angestellten
- Einstellung von Angestellten (bzw. gewerblichen Mitarbeitern)
- Entlassung von Angestellten (bzw. gewerblichen Mitarbeitern)
- Entwicklung des Absentismus im vergangenen Monat
- Entwicklung des Umsatzes im vergangenen Monat
- Entwicklung der Ertragslage im vergangenen Monat
- Entwicklung der Liquiditätslage im vergangenen Monat
- Entwicklung der Kapazitätsauslastung im vergangenen Monat
- Produktionsumstellung des nächsten Monats
- Investitionen im zukünftigen Geschäftsjahr

1) Zu den beiden letzten Indikatoren vgl. Kieser (Einflußgrößen) S. 94; Pugh (Organization Structure) S. 100; Lukatis (Organisationsstrukturen) S. 110.

- Finanzierung im zukünftigen Geschäftsjahr
- Veränderung des Grundkapitals im zukünftigen Geschäftsjahr
- Erwerb von Beteiligungen im zukünftigen Geschäftsjahr
- Ausbildung von Führungskräften im zukünftigen Geschäftsjahr
- Internationale Aktivitäten im zukünftigen Geschäftsjahr
- EDV-Anwendung im zukünftigen Geschäftsjahr

Da der Wert der Information von ihrem zeitlichen Bezug abhängt, muß dieser bei der Formulierung der Statements berücksichtigt werden. Nur durch die so operationalisierte Aktualität und Zukunftsperspektive werden die einzelnen Sachverhalte zu einer in der Realität diskriminierenden Variablen.

Die Operationalisierung der Ausprägung der Variablen durch die Zahl der Sachverhalte setzt die nicht ganz unproblematische Annahme voraus, daß die einzelnen Sachverhalte gleichgewichtig und aggregierbar sind.¹⁾

(322) Einzelprozeß

Die Variable "formalisierter Regelungsgrad der Einflußnahme" wird operationalisiert, inwieweit folgende Faktoren bei der Einflußnahme der Arbeitnehmervertretung auf eine bestimmte Entscheidung, jeweils differenziert nach den drei Einflußebenen, zutreffen:

- Schriftliche Fixierung des Zeitpunkts der Einflußnahme
- Schriftliche Fixierung des Personenkreises/Gremiums
- Schriftliche Fixierung der Form der Einflußnahme
- Darstellung der Einflußnahme auf die betreffende Entscheidung in einem offiziellen Organisationsschaubild der Unternehmung
- Darstellung der Einflußnahme auf die betreffende Entscheidung in einem offiziellen Organisationshandbuch der Unternehmung

1) Brinkmann-Herz operationalisiert die Variable durch die Zahl der Unterlagen, die der Arbeitnehmervertretung zur Verfügung gestellt werden. Vgl. Brinkmann-Herz (Aufsichtsrat) S. 155.

Die betreffenden Faktoren werden als dichotom ausgeprägte Dimensionen einer Likert-Skala interpretiert und zu einem Gesamtwert aggregiert.

Die Variable "Formalisierung des Informationsflusses" wird dichotom operationalisiert, inwieweit die Arbeitnehmervertretung unaufgefordert und regelmäßig durch die Unternehmensleitung bereits in der Planungsphase über eine bestimmte Entscheidung informiert wird, jeweils differenziert nach den drei Einflübebenen. Durch die Einschränkung des Informationsvorganges auf die Planungsphase wird die Aktualität und damit der pragmatische Wert der Information gewährleistet.

D 36 Variable der personellen Struktur

(1) Darstellung

Die personelle Zusammensetzung der Einflußparteien bestimmt neben anderen Variablen die Wirkung des Einflußprozesses.¹⁾ Die Ausprägung der Variablen, die sich aus der personellen Struktur der einflußnehmenden Arbeitnehmervertreter ergeben, werden bereits im wesentlichen durch die Einflußbasen abgebildet. Eine Trennung inwieweit sie nur Einflußpotential bleiben und in welchem Umfang sie im Einflußprozeß aktiviert werden, erweist sich als äußerst schwierig. Sie werden daher als Prozeßvariablen vernachlässigt.

Jedoch ist die personelle Zusammensetzung der Gesprächspartner auf der Seite der Unternehmensleitung unseres Erachtens eine wichtige, den Einflußerfolg erklärende Variable, die vor allem in der atmosphärisch-klimatischen Verhandlungssphäre angesiedelt ist. Da der Gesetzgeber die Person des "Arbeitgebers" als Gesprächspartner der Arbeitnehmervertretung nicht klar operationalisierte, kann die Unternehmensleitung durch die Zusammenstellung ihrer Verhandlungsdelegation auf den

1) Vgl. Grün (Entscheidung) Sp. 480 f.; Knorpp (Einfluß) S. 156 ff. und S. 163 ff.; Schmidt (Zielerreichung) S. 130; Irle (Macht) 86 ff.; Krüger (Macht) 145 ff.; Witte (Promotoren)

Einfluß der Mitbestimmungsträger reagieren.

Die Arbeitnehmervertreter versuchen durchzusetzen, daß ihnen möglichst hochrangige Mitglieder der Unternehmensleitung als Gesprächspartner zur Verfügung stehen. Die personelle Vertretung soll gewährleisten, daß sie im direkten Gespräch Informationen über alle von ihnen als relevant angesehenen Fragen der Unternehmenspolitik erhalten, und diese mit den für den jeweiligen Problemkreis verantwortlichen und entscheidungskompetenten Personen beraten.¹⁾ Geht man davon aus, daß die Unternehmensleitung das Ziel hat, die zeitliche und personelle Belastung der obersten Leitungsebene durch Verhandlungen mit den Mitbestimmungsträgern möglichst klein zu halten, kann die personelle Zusammensetzung als Indikator dafür angesehen werden, inwieweit es der Arbeitnehmervertretung gelungen ist, durch ihren Einfluß und durch die Bedeutung der anstehenden Beratungsinhalte die Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung zu binden. Das Gewicht der Institution der Mitbestimmung und der Arbeitnehmervertretung des Unternehmens spiegelt sich in dem Grad der Beachtung, die der Vorstand ihr schenkt, wider. Die Bedeutung, die die Unternehmensleitung den Mitbestimmungsträgern beimißt, wird jedoch nicht nur durch den Rang und die Funktion der Gesprächspartner, sondern auch durch die Häufigkeit ihrer Teilnahme an den Beratungen zwischen Arbeitnehmervertretung und Unternehmensleitung bestimmt. Mit zunehmender zeitlicher Intensität der Interaktionen wird es der Gesamtgeschäftsleitung bzw. ihren einzelnen Mitgliedern zunehmend erschwert, häufig und regelmäßig an den Besprechungen teilzunehmen.

Die personelle Vertretung wird darüber hinaus von der Einflußebene beeinflusst. Wir vermuten dabei, daß die personelle Repräsentanz bei Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat aus Gründen der traditionellen Wertschätzung, die man diesem Gremium entgegenbringt, höher sein wird als auf Gesamtbetriebsratsebene. Der Vorzug, den Vorstandsmitglieder der Einflußebene Ge-

1) Vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 286.

2) Vgl. Voigt (Mitbestimmung) S. 362 f.; Blume (Zehn Jahre) S. 92 ff.

samtbetriebsrat/Unternehmensleitung gegenüber allen anderen Kommunikationswegen geben, ¹⁾ schlägt sich unserer Ansicht nicht so sehr in der personellen Ausprägung des Beachtungsgrades, sondern vielmehr in der Häufigkeit der Sitzungen nieder.

(2) Operationalisierung

(21) Gesamtprozeß

Die Variable "Beachtung der Einflußnahme durch die Unternehmensleitung" wird durch den Indikator personelle Zusammensetzung der Verhandlungsdelegation der Unternehmensleitung unter Berücksichtigung der Häufigkeit des Auftretens der jeweiligen Konstellationen operationalisiert, jeweils differenziert nach den drei Einflußebenen. Bei der personellen Zusammensetzung werden sechs Ausprägungen unterschieden, die auf der Skala eines steigenden Beachtungsgrades eingeordnet werden.

niedrige Beachtung	1	O	Personalleiter (nicht im Vorstand)
	2	O	Andere Mitglieder der zweiten Leitungsebene
	3	O	Vorstandsmitglied, das für Personalangelegenheiten zuständig ist
	4	O	andere Vorstandsmitglieder
	5	O	Vorstandsvorsitzender (Sprecher)
hohe Beachtung	6	O	Gesamtvorstand

1) Empirische Ergebnisse vgl. Tegtmeier (Wirkungen) S. 142 ff., S. 283 und S. 288 ff.

Der Aufbau der Skala berücksichtigt zwei Dimensionen des Bedeutungsgrades: Funktionsbereich als Indikator für Sachkompetenz und hierarchische Stellung als Indikator für Entscheidungskompetenz. Während der Personalleiter sich als natürlicher Verhandlungspartner auf Seiten der Unternehmensleitung anbietet, führt die Hinzuziehung weiterer Mitglieder der Unternehmensleitung nicht nur zu einer Einbeziehung weiterer Funktionsbereiche, sondern auch zu einer größeren Repräsentanz des Entscheidungspotentials der Unternehmung. Die Basis der getroffenen Entscheidung wird verbreitert, die Entscheidungen werden von einem größeren Teil des Managements verantwortet und getragen. Höher als die Hinzuziehung weiterer Mitglieder der zweiten Leitungsebene ist die Teilnahme von Mitgliedern des Vorstandes zu bewerten, die von der Teilnahme des Vorstandsvorsitzenden übertroffen wird. Dieser repräsentiert zwar nicht formell die höchste Entscheidungsinstanz der Unternehmung, vertritt als Führungsinstanz jedoch faktisch die Unternehmung sowohl nach innen wie nach außen und ist trotz seiner "primus inter pares"-Position dem Restvorstand informell übergeordnet. Sach- und Entscheidungskompetenz sind in dem Gesamtvorstand am höchsten repräsentiert. Er stellt das Höchstmaß an personeller Beachtung der Arbeitnehmervertretung dar.

Die Veränderung der Zusammensetzungsstruktur im Zeitverlauf wird durch die Einbeziehung der Häufigkeit des Auftretens der einzelnen Konstellationen berücksichtigt. Es wird dabei folgende Zeitskala zugrunde gelegt:

Nie	_____	gelegentlich	_____	häufig	_____	immer
0	_____	1	_____	2	_____	3

Beide Dimensionen können entweder in der Darstellungsform eines Vertretungsprofils

nie gelegentlich häufig immer

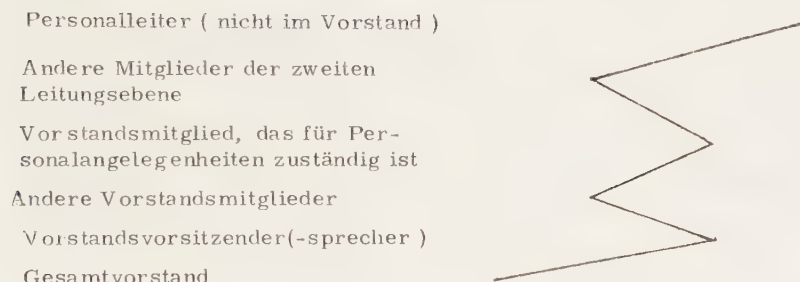


Abbildung 29 : Beispiel eines Vertretungsprofils der Unternehmensleitung bei Verhandlungen mit der Arbeitnehmervertretung

oder in einem numerischen Wert zu der Variable "Beachtungsgrad der Arbeitnehmervertretung" kombiniert werden. Die verschiedenen gewichteten personellen Konstellationen werden mit dem Wert ihres zeitlichen Auftretens multipliziert. Der Gesamtwert ergibt sich aus der Aggregation aller Einzelkonstellationen. Er kann als eine Art der Quantifizierung des Verhandlungsaufwandes interpretiert werden.

(22) Einzelprozeß

Eine Operationalisierung der Variablen "Beachtung der Einflußnahme durch die Unternehmensleitung" in der oben dargelegten Form scheidet angesichts des enormen zusätzlichen Erhebungsaufwandes und des damit verbundenen geringen Informationszuwachses aus. Die Variable ist bereits durch die differenzierende Erfassung der Einflußaktivitäten auf den drei Einflußebenen für die einzelne Entscheidung hinreichend operationalisiert.

D 37 Zusammenfassende Übersicht

Die folgende Systematisierung stellt die Variablen des Mitbestimmungsprozesses und die sie abbildenden Indikatoren im Zusammenhang dar:

Variablenblock 1:

Inhaltliche Struktur der Einflußnahme

Variable 11:

Art der Einflußnahme

Indikatoren:

Gesamtprozeß: entfällt

Einzelprozeß: Art der angewendeten Einflußaktivität
bei der Entscheidung

Variablenblock 2:

Zeitliche Struktur der Einflußnahme

Variable 21:

Häufigkeit der Einflußnahme

Indikatoren:

Gesamtprozeß: Zahl der formellen und informellen
Beratungen

Einzelprozeß: Zahl der formellen und informellen
Beratungen der Entscheidung

Variable 22:

Dauer der Einflußnahme

Indikatoren:

Gesamtprozeß: Dauer der formellen und informellen
Beratungen eines Jahres - ausgedrückt
in Stunden

Einzelprozeß: Durchschnittliche Behandlung der Ent-
scheidung - ausgedrückt in Stunden

Variable 23: Zeitpunkt der Einflußnahme

Indikatoren:

Gesamtprozeß: entfällt

Einzelprozeß: Art des Zeitintervalls der ersten Einflußaktivität

Variable 24: Kontinuität der Einflußnahme

Indikatoren:

Gesamtprozeß: regelmäßige zeitliche Abstände zwischen den formellen und informellen Beratungen

Einzelprozeß: regelmäßige zeitliche Abstände zwischen der Behandlung der Entscheidung

Variablenblock 3: Organisatorische Struktur der Einflußnahme

Variable 31: Organisatorischer Ausschöpfungsgrad

Indikatoren:

Gesamtprozeß: Zahl der nicht vorhandenen, gesetzlich möglichen Gremien, Organe, Vertretungen und Versammlungen

Einzelprozeß: entfällt

Variable 32: Organisationsgrad der Einflußnahme

Indikatoren:

Gesamtprozeß: Zahl der geregelten Ordnungskomponenten

Einzelprozeß: Zahl der geregelten Ordnungskomponenten des Einflußprozesses bei der Entscheidung

Variable 33: Formalisierung des Einflußprozesses

Indikatoren:

Gesamtprozeß: Zahl der schriftlich fixierten Ordnungskomponenten des globalen Einflußprozesses und Umfang seiner Dokumentation in Organisationsübersichten

Einzelprozeß: Zahl der schriftlich fixierten Ordnungskomponenten des Einflußprozesses und Umfang seiner Dokumentation in Organisationsübersichten bei der Entscheidung

Variable 34: Formalisierung des Informationsflusses

Indikatoren:

Gesamtprozeß: Zahl der Sachverhalte über die regelmäßig informiert wird

Einzelprozeß: regelmäßige Information in der Planungsphase der Entscheidung

Variablenblock 4: Personelle Struktur der Einflußnahmen

Variable 41: Beachtung der Einflußnahme durch die Unternehmensleitung

Indikatoren:

Gesamtprozeß: Art der personellen Vertretung und Häufigkeit des Auftretens der jeweiligen Art der personellen Vertretung der Unternehmensleitung

Einzelprozeß: Verteilung der Einflußaktivität auf die Einflußebene bei der Entscheidung

E SCHLUSSBETRACHTUNG

Mit der vorliegenden Arbeit wird ein Konzept operationalisierter und erhebbarer Variablen zur Messung des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen vorgelegt.

Gleichzeitig tritt die Schwierigkeit der empirischen Einflußanalyse in komplexen großzahligen sozialen Systemen deutlich zutage. Dies gilt vor allem für die Situation im Bereich des Einflusses der Arbeitnehmervertretung. Nicht alle Aspekte konnten abschließend diskutiert werden, ohne nicht gleichzeitig den Rahmen der Arbeit zu sprengen.

Es ist eine Reihe von Vereinfachungen, Einschränkungen und Annahmen zu machen. Im theoretischen Bereich ist dies vor allem die Ausklammerung von Persönlichkeitsfaktoren der Einflußnehmenden und Beeinflußten. Ebenso müßte der Mitbestimmungseinfluß an der Basis im Bereich: Belegschaft - Betriebsrat - Werksleitung eingehender analysiert und durch eine größere Zahl von Indikatoren operationalisiert werden.

Es ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Aufgabe dieser Arbeit die Entwicklung eines, das Gesamtspektrum des Mitbestimmungseinflusses im Unternehmen, in seinen wesentlichen Faktoren abbildenden Meßkonzeptes ist, das in einer größeren Zahl von Unternehmen bei begrenzten Forschungsressourcen durchgeführt werden kann. Eine tiefergehende Analyse muß entweder Teilkomplexe des Mitbestimmungseinflusses herausgreifen und damit den Anspruch auf seine umfassende Erfassung fallen lassen oder sich nur auf case-studies beschränken.

Das vorgeschlagene Untersuchungsdesign muß sich im empirischen Test bewähren, was bereits für einige Teile mit Erfolg¹⁾ geschehen ist. Wir sind uns sicher, daß sich dabei die Relevanz der operationalisierten Variablen verschiebt, daß manche Operationalisierungen zu verwerfen sind, andere sich als verbesserungsbedürftig

1) Vgl. Witte (Verfassung 77).

erweisen und zusätzlicher Operationalisierungsbedarf entsteht. Vor allem kann nur die empirische Überprüfung Aufschluß darüber geben, welche theoretisch deduzierten Variablen sich auch tatsächlich in der Realität der Mitbestimmung als echte Variablen darstellen, d. h. in mehreren realen Merkmalsausprägungen existieren. Ein Meßkonzept, das den wissenschaftstheoretischen und forschungspraktischen Anforderungen genügen will, kann nur in dem Wechselspiel zwischen theoretischer Vorarbeit, empirischen Tests, theoretischer Verarbeitung der aus dem Test gewonnenen Erkenntnisse mit anschließender neuer Überprüfung gewonnen werden. Dieser aufwendige Entwicklungsprozeß ist notwendig, wenn man wie bei der empirischen Erfassung des Mitbestimmungseinflusses sich weitgehend in theoretisches und methodisches Neuland begibt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Albach, H.: (Willensbildung)
Zum Einfluß der Belegschaft auf die Willensbildung in den Betrieben der BRD und der sogenannten DDR.
in: Systeme und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Kloten, N., Krelle, W. et al. (Hrsg.). Tübingen 1964, S.423ff.
- Albach, H.: (Entscheidungsprozeß)
Die Organisation des Entscheidungsprozesses nach dem Aktiengesetz 1965.
in: Neue Betriebswirtschaft, Heft 2, 19.Jg., 1966, S.30ff.
- Alewel, K.: (Auswirkungen)
Die Auswirkungen der Mitbestimmung auf den Führungsprozeß der Unternehmung. (I) und (II)
in: WISU 1973, Heft 4 und Heft 5, S.151ff., S.203ff.
- Ammon, A.: (Eliten)
Eliten und Entscheidungen in Stadtgemeinden - Die amerikanische "Community-Power - Forschung" und das Problem ihrer Rezeption in Deutschland. Berlin 1967
- Anderberg, M.: (Cluster-Analysis)
Cluster-Analysis for Applications. New York, London 1973
- Anker-Ording, A.: (Betriebsdemokratie)
Betriebsdemokratie - Gesellschaftlicher Fortschritt durch Mitbestimmung. Frankfurt 1971
- Apel, G.: (Grundlagen)
Mitbestimmung - Grundlagen, Wege, Ziele. München 1969
- Arbeitskreis Hax der Schmalenbachgesellschaft (Entscheidungen)
Wesen und Arten unternehmerischer Entscheidungen.
in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jg., 1964, S.685ff.

- Arendt, W.: (Reform)
Die Reform der Betriebsverfassung.
in: Bundesarbeitsblatt 1972, S.273
- Arendt, W.: (Durchbruch)
Durchbruch zur Mitbestimmung.
in: Mitbestimmung, Der Bundesminister
für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.),
Bonn 1976, S.11ff.
- Bachmann, J. et al.: (Bases)
Bases of Supervisory Power: A Comparative
Study in Five Organizational Settings.
in: Control in Organizations, Tannen-
baum, A. (Hrsg.), New York 1968,
S.229ff.
- Bachmann, J.,
Smith, C.,
Slesinger, J.: (Control)
Control, Performance and Satisfaction:
An Analysis of Structural and Individual
Effects.
in: Control in Organizations, Tannen-
baum, A. (Hrsg.), New York 1968,
S.213ff.
- Bachrach, P.,
Baratz, S.: (Nondecisions)
Decisions and Nondecisions: An Analytical
Framework.
in: American Political Science Review,
1963, S.632ff.
- Banfield, E.: (Influence)
Political Influence.
New York 1961
- Bartölke, K.,
Wächter, H.: (Mitbestimmung)
Mitbestimmung und betriebswirtschaftliche
Organisationstheorie.
in: Betriebswirtschaftliche Probleme
der Mitbestimmung, Koubek, et al.
(Hrsg.), Frankfurt a.M. 1974, S.66ff.
- Bass, B.: (Leadership)
Leadership, Psychology and Organizational
Behavior.
New York, London 1960

- Bathe, Th.: (Betriebsrat)
Rechte und Pflichten des Betriebsrats.
München 1968
- v. Beckerath, P.: (Betriebsverfassungsgesetz)
Das neue Betriebsverfassungsgesetz -
Führungsprobleme und gesellschaftspo-
litische Dimension.
in: Das Unternehmen in der Gesellschaft,
Albach, H. et al. (Hrsg.), Wiesbaden
1974, S.67ff.
- Bensch, B.: (Mitbestimmung)
Mitbestimmung.
in: Wörterbuch zur politischen Ökonomie,
v.Eynern (Hrsg.), Opladen 1973,
S.237ff.
- Berle, A.,
Means, G.: (Private Property)
The Modern Corporation and Private
Property.
New York 1932
- Berthel, J.: (Unternehmenssteuerung)
Unternehmenssteuerung mit Hilfe von
Zielsystemen und Unternehmensverfassung.
in: Probleme der Unternehmensverfassung,
Schmidt, R.-B. (Hrsg.), Tübingen
1971, S.97ff.
- Bildingmeier, J. (Unternehmensziele)
Unternehmensziele und Unternehmensstra-
tegien.
Wiesbaden 1964
- Blau, P.: (Exchange)
Exchange and Power in Social Life.
New York, London, Sydney 1964
- Blume, O.: (Zehn Jahre)
Zehn Jahre Mitbestimmung, Versuch einer
Bestandsaufnahme.
in: Zwischenbilanz der Mitbestimmung,
Potthoff, E., Blume, O., Duvernell, H.
(Hrsg.), Tübingen 1962, S.55ff.
- Blume, O.: (Normen)
Normen und Wirklichkeit einer Betriebs-
verfassung.
Tübingen 1964

- Blume, O.: (Sprachsymbol)
Betrachtungen zum Sprachsymbol und zum Begriff "Mitbestimmung".
in: Mitbestimmung und Wirtschaftspolitik, Nemitz, K., Becker, R. (Hrsg.), Köln 1967, S.105ff.
- Blumenthal, M.: (Mitbestimmung)
Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie - Ein Erfahrungsbericht.
Bad Homburg v.d.H., Berlin, Zürich 1960
- Bock, H.: (Klassifikation)
Automatische Klassifikation.
Göttingen 1974
- Boettcher, E.et al. (Unternehmensverfassung)
Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung.
Berlin 1968
- Bössmann, E.: (Kommunikationsbeziehungen)
Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen.
Berlin, Heidelberg, New York 1967
- Boullion, E.: (Einblick)
Einblick in das soziale Gefüge eines Unternehmens.
in: Marburger Gespräche über Eigentum Gesellschaftsrecht - Mitbestimmung, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät der Philipp-Universität Marburg (Hrsg.), Reihe A, Bd.18, 1967, S.102ff.
- Brams, St.: (Measuring)
Measuring the Concentration of Power in Political Systems.
in: American Political Sciences Review, 1968, S.461-475
- Brenner, O.: (Perspektiven)
Perspektiven der deutschen Mitbestimmung.
in: Qualität des Lebens, Friedrichs, Y. (Hrsg.), Bd.8, Frankfurt a.M. 1972
- Briefs, G.: (Logik)
Zwischen Logik und Dialektik der paritätischen Mitbestimmung. Briefs, G. (Hrsg.), Stuttgart 1967, S.196ff.

- Brigl-Matthias, K.: (Betriebsräteproblem)
Das Betriebsräteproblem.
Berlin, Leipzig 1926
- Brinkmann-Herz, D.: (Aufsichtsrat)
Entscheidungsprozesse in den Aufsichtsräten der Montanindustrie, Eine empirische Untersuchung über die Eignung des Aufsichtsrates als Instrument der Arbeitnehmermitbestimmung.
Berlin 1972
- Brüsch, H.: (Mitbestimmung)
Die paritätische Mitbestimmung als System von Einflußfaktoren auf Struktur und Inhalt des betrieblichen Entscheidungsprozesses.
Diss. Darmstadt 1969
- Buddäus, D.: (Entscheidungsprozeß)
Entscheidungsprozeß und Mitbestimmung.
Wiesbaden 1975
- Bundestagsdrucksache (Amtliche Begründung)
Amtliche Begründung des Entwurfs des BetrVG's.
Bundestagsdrucksache, VI/ 17 86
- Burghardt, A.: (Mitbestimmung)
Mitbestimmung.
in: Handwörterbuch des Personalwesens, Gaugler, E. (Hrsg.), Stuttgart 1975, Sp. 1373ff.
- Cartwright, D.: (Influence)
Influence, Leadership, Control.
in: Handbook of Organizations, March, J. (Hrsg.), Chicago 1965, S. 1ff.
- Cassier, S.: (Geschäftspolitik)
Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen?
Frankfurt a.M. 1962
- Chmelik, G.,
Kappler, E.: (Konstitutive Entscheidung)
Konstitutive Entscheidungen.
in: Industriebetriebslehre, Heinen, E. (Hrsg.), 4. Auflage, Wiesbaden 1975, S. 83ff.

- Chmielewicz, K.: (Betriebsverfassung)
Die Betriebsverfassung als Problem einer
methodologisch fundierten Sozial-Reform-
Strategie.
in: Probleme der Unternehmensverfassung,
Schmidt, R.-B. (Hrsg.), Tübingen
1971, S.1ff.
- Chmielewicz, K.: (Arbeitnehmerinteressen)
Arbeitnehmerinteressen und Kapitalismus-
kritik in der Betriebswirtschaftslehre.
Hamburg 1975
- Clark, T.: (Community Structure)
Community Structure and Decision-Making,
Budget Expenditures, and Urban Renewal
in 51 American Communities.
in: American Sociological Review, 1968,
S.576ff.
- Collins, B.,
Raven, B.: (Group Structure)
Group Structure: Attraction, Coalitions,
Communication and Power.
in: Handbook of Social Psychology,
Sec. Edition, Lindzey, Aronson (Hrsg.),
Massachusetts u.a. 1969, Band IV,
S.102ff.
- Cyert, R.,
March, J.: (Theory)
A Behavioral Theory of the Firm.
Englewood Cliffs, New Jersey 1963
- Däubler, W.: (Arbeitnehmervertreter)
Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter
im Aufsichtsrat.
in: Mitbestimmungsgesetz, Textausgabe
mit 11 einführenden Aufsätzen,
Bieback, K.J. et al. (Hrsg.),
Neuwied, Darmstadt 1976, S.180ff.
- Dahl, R.: (Concept)
The Concept of Power.
in: Behavioral Science, 1957, S.201ff.
- Dahl, R.: (Critique)
A Critique of the Ruling Elite Model.
in: The American Political Science
Review, Vol.52, No.2, 1958, S.463ff.
- Dahl, R.: (Who Governs)
Who Governs? Democracy and Power in an
American City.
New Haven, London 1963

- Dahl, R.: (Power)
Power
in: International Encyclopedia of the
Social Sciences, Sills (Hrsg.), 1968,
Bd.12, S.405ff.
- Dahl, R.: (Political)
Modern Political Analysis.
Sec.Ed., Englewood Cliffs, New Jersey
1970
- Dahrendorf, R.: (Mitbestimmungsproblem)
Das Mitbestimmungsproblem in der deutschen
Sozialforschung.
München 1965
- Dahrendorf, R.: (Sozialstruktur)
Sozialstruktur des Betriebes.
Wiesbaden 1972
- Dedering, H.: (Personalplanung)
Personalplanung und Mitbestimmung.
Opladen 1972
- Deppe, F. et al.: (Kritik)
Kritik der Mitbestimmung.
Frankfurt a.M. 1972
- Dill, W.: (Autonomy)
Environment as an Influence on Managerial
Autonomy.
in: Administrative Science Quarterly,
1957/58, S.409ff.
- Dlugos, G.: (Unternehmenspolitik)
Unternehmenspolitik
in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft,
Grochla, E., Wittmann, W. (Hrsg.),
4.Auflage, Bd.3, Stuttgart 1976,
Sp.4093ff.
- Duvernell, H.: (Mitbestimmung)
Mitbestimmung - Heute und Morgen.
in: Zwischenbilanz der Mitbestimmung,
Potthoff, E., Blume, O., Duvernell, H.
(Hrsg.), Tübingen 1962, S.305ff.

- Easton, D.: (Political)
A Systems Analysis of Political Life.
New York, Sydney 1965
- Edwards, A.L. (Techniques)
Techniques of Attitude Scale Construction.
New York 1957
- Etzioni, A.: (Analysis)
A comparative Analysis of Complex
Organizations.
New York, Free Press 1961
- Fässler, K.: (Modelle)
Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltens-
wissenschaftliche Projektionsmodelle.
Wiesbaden 1970
- Fischer, G.: (Betriebsführung)
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre.
Bd.1, Die Betriebsführung, 10.Auflage,
Heidelberg 1964
- Fischer, R.: (Mitbestimmung, Darstellung)
Wirtschaftliche Mitbestimmung - Darstel-
lung und Dokumentation.
Berlin 1969
- Fitting, K.,
Aufarth, F.,
Kaiser, H.: (Betriebsverfassungsgesetz)
Betriebsverfassungsgesetz - Handkommentar.
München 1972
- Florence, P.: (Ownership)
Ownership, Control and Success of Large.
London 1961
- French, J.,
Israel, J.,
As, D.: (Experiment)
Ein Experiment über die Beteiligung in
einer norwegischen Fabrik.
in: Texte aus der experimentellen Sozial-
psychologie, Irle, M. et al. (Hrsg.),
Neuwied, Berlin 1969, S.487ff.
- French, J.,
Raven, B.: (Social Power)
The Bases of Social Power.
in: Studies in Social Power, Cartwright,
D. (Hrsg.), Ann Arbor 1959, S.150ff.
- French, J.: (Field Studies)
Laboratory and Field Studies of Power.
in: Power and Conflict in Organizations,
Kahn, L., Boulding, E. (Hrsg.),
London 1966

- Friedmann, K.: (Ordnungselement)
Die Mitbestimmung als konstitutives Ordnungselement und ihre natürlichen Grenzen.
in: Schriften zur Unternehmensführung,
Bd.18, Jakob, H. (Hrsg.), Wiesbaden
1973
- Friedrichs, J.: (Sozialforschung)
Methoden empirischer Sozialforschung.
Reinbek 1973
- Fürstenberg, F.: (Strukturanalyse)
Der Betriebsrat - Strukturanalyse einer Grenzsituation.
in: Kölner Zeitschrift für Soziologie
und Sozialpsychologie, 10.Jg., 1958
Heft 3, S.418ff.
- Galbraith, J.K.: (Industriegesellschaft)
Die moderne Industriegesellschaft.
München, Zürich 1970
- Gehlen, A.: (Macht)
Soziologie der Macht.
in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften,
Bd.7, v.Beckerath et al. (Hrsg.),
Stuttgart 1959, S.77ff.
- Grand, J.: (Macht)
Das Problem der Macht in der Unternehmung.
Diss. St.Gallen 1970
- Grün, O.: (Lernverhalten)
Das Lernverhalten in Entscheidungsprozessen der Unternehmung.
Tübingen 1973
- Grün, O.: (Entscheidung)
Entscheidung.
in: Handwörterbuch der Organisation,
Grochla, E. (Hrsg.), Stuttgart 1969,
Sp.474ff.
- Gutenberg, E.: (Unternehmensführung)
Unternehmensführung. Organisation und
Entscheidungen.
Wiesbaden 1962

- Gutenberg, E.: (Produktion)
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre.
Bd.1, Die Produktion, 11.Auflage, Berlin,
Heidelberg, New York 1965
- Gutenberg, E.: (Funktionswandel)
Funktionswandel des Aufsichtsrates.
in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft,
22.Jg., NF, 1970, Ergänzungsheft,
S.1ff.
- Gzuk, R.: (Messung)
Messung der Effizienz von Entscheidungen.
Tübingen 1975
- Halberstadt, G.: (Mitwirkung)
Mitwirkung und Mitbestimmung des
Arbeitnehmers.
Freiburg 1972
- Hall, R.: (Bürokratische Struktur)
Die dimensionale Struktur bürokratischer
Strukturen.
in: Bürokratische Organisation, Mayntz,
R. (Hrsg.), Köln, Berlin 1968, S.69ff.
- Hamel, W.: (Zieländerungen)
Zieländerungen im Entscheidungsprozeß.
Tübingen 1974
- Harsanyi, J.: (Macht)
Die Messung der sozialen Macht.
in: Spieltheorie und Sozialwissenschaften,
Shubik, M. (Hrsg.), Hamburg 1965,
S.190ff., (New York, London, Sydney
1964)
- Hasenack, W.: (Mitbestimmung)
Die Mitbestimmung in betriebswirtschaft-
licher Betrachtung.
in: Betriebswirtschaftliche Forschung und
Praxis, 14.Jg., 1962, S.65ff.
- Hauck, R.: (Grundzüge)
Grundzüge autonomer industrieller Sozial-
politik unter besonderer Berücksichtigung
der Frage der Einflußmöglichkeiten be-
trieblicher Mitbestimmung der Arbeitneh-
mer aufgrund des Mitbestimmungsgesetzes
für die Montanindustrie, der Holding-
Novelle und des Betriebsverfassungsges-
etzes.
Diss. Hamburg 1961

- Hauschildt, J.: (Ziele)
Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt -.
in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25.Jg., NF, 1973, S.709ff.
- Hauschildt, J.: (Entscheidungsziele)
Entscheidungsziele - Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: theoretische Ansätze und empirische Prüfung.
Tübingen 1977
- Hax, K.: (Organisatorisches Problem)
Mitbestimmung als organisatorisches Problem in der Unternehmungswirtschaft.
in: Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages, Middlehanve, F.-G. (Hrsg.), Köln, Opladen 1967, S.283ff.
- Hax, K.: (Mitbestimmung)
Mitbestimmung als organisatorisches Problem in der Unternehmungswirtschaft,
in: Management, Grochla, E. (Hrsg.), Düsseldorf, Wien 1974, S.250ff.
- Heinen, E.: (Zielsystem)
Das Zielsystem der Unternehmung.
Wiesbaden 1966
- Henzler, H.: (Mitbestimmung)
Mitbestimmungspraxis - Taktieren zahlt sich nicht aus.
in: Manager Magazin, Heft 1, 1977, S.60ff.
- Hill, W.,
Fehlbaum, R.,
Ulrich, P.: (Organisationslehre I)
Organisationslehre I, Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme.
Bern, Stuttgart 1976
- Hinings, C.,
Hickson, D.,
Flunings, J.,
Schneck, R.: (Intraorganizational Power)
Structural Conditions of Intraorganizational Power.
in: Administrative Science Quarterly, Vol.19, 1974, S.22ff.

- Hromadka, W.: (Wirklichkeit)
Betriebsverfassungswirklichkeit, Das BetrVG in der Praxis der Farbwerke Hoechst AG.
in: Die Aktiengesellschaft, 15.Jg., Heft 3, 1970, S.63ff.
- Hunter, F.: (Power Structure)
Community Power Structure - A Study of Decision Makers.
Chapel Hill 1953
- Institut für Marxistische Studien und Forschungen (Hrsg.) (Kampfaufgabe)
Mitbestimmung als Kampfaufgabe, Grundlagen, Möglichkeiten, Zielrichtungen, eine theoretische, ideologiekritische und empirische Untersuchung zur Mitbestimmungsfrage in der Bundesrepublik.
Köln 1971
- Irle, M.: (Macht)
Macht und Entscheidungen in Organisationen - Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip.
Main 1971
- Jakob, H.: (Mitbestimmung)
Mitbestimmung in der Unternehmung.
in: Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 18, Wiesbaden 1973
- Jenkins, D.: (Job Power)
Job Power.
Baltimore-Maryland 1973
- Jennings, M.: (Influentials)
Community Influentials: The Elites of Atlanta.
New York, Free Press of Glencoe 1964
- John, R., Kieser, A., Matz, B., Naegele, G.: (Mitbestimmungsmodelle)
Die Abstimmungsstärke in Mitbestimmungsmodellen.
in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 24.Jg., 1972, S.272ff.

- Jürgensen, H.: (Ordnungspolitische Aspekte)
Mitbestimmung - veränderte ordnungs-
politische Aspekte.
in: Schriften zur Unternehmensführung,
Bd.18, Jakob, H. (Hrsg.), Wiesbaden
1973, S.77ff.
- Kahn, L.: (Field Studies)
Field Studies of Power in Organizations.
in: Power and Conflict in Organizations,
Kahn, L., Boulding, E. (Hrsg.),
London 1964, S.52ff.
- Kahn, L.: (Introduction)
Introduction.
in: Power and Conflict in Organizations,
Kahn, L., Boulding, E. (Hrsg.),
London 1964, S.1ff.
- Kaplan, A.: (Power)
Power in Perspective.
in: Power and Conflict in Organizations,
Kahn, L., Boulding, E. (Hrsg.),
London 1964, S.11ff.
- Katz, D., (Psychology)
Kahn, R.: The Social Psychology of Organizations.
New York, London 1966
- Khandwalla, P.: (Organizational Structure)
Mass Output Orientation of Operations,
Technology and Organizational Structure.
in: Administrative Science Quarterly,
Vol.19, 1974, S.74ff.
- Kieser, A.: (Einflußgrößen)
Einflußgrößen der Unternehmens-
organisation.
Habilitationsschrift, Universität
Köln 1973
- Kipnis, (Leadership)
Cosentino: Use of Leadership Powers in Industry.
in: Journal of Applied Psychology,
Vol.53, 1969, S.460ff.
- Kirsch, W.: (Entscheidungsprozeß III)
Entscheidungsprozesse, 3.Bd.:
Entscheidungen in Organisationen.
Wiesbaden 1971

- Kirsch, W.: (Betriebswirtschaftspolitik)
Betriebswirtschaftspolitik und geplanter Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme.
in: Unternehmensführung und Organisation,
Kirsch, W. (Hrsg.), Wiesbaden 1973,
S.15ff.
- Kirsch, W.: (Entscheidungstheorie)
Empirische Entscheidungstheorie - Antrag
für eine Pilotstudie für das Haushalts-
jahr 1975/76 zum DFG-Schwerpunkt: Ent-
scheidungstheorie.
München 1975, unveröffentlicht.
- Klein, H.: (Konsultation)
Die Konsultation externer Berater.
in: Entscheidung unter Außeneinfluß,
Klein, H., Knorpp, J. (Hrsg.), Tübingen
1974, S.1ff.
- Kliemt, G.: (Praxis)
Die Praxis des Betriebsverfassungsge-
setzes im Dienstleistungsbereich.
Tübingen 1971
- Knorpp, J.: (Einfluß)
Einflüsse in verbundenen Unternehmungen.
in: Entscheidung unter Außeneinfluß,
Klein, H., Knorpp, J. (Hrsg.),
Tübingen 1974, S.111ff.
- Koubek, N.: (Einzelwirtschaft)
Grundelemente einer arbeitsorientierten
Einzelwirtschaftslehre.
in: WSI - Mitteilungen 26, 1973, S.166ff.
- Krüger, W.: (Macht)
Elemente und Strukturen der Macht in der
Unternehmung.
Habilitationsschrift, Freiburg 1975
- Kubicek, H.: (Organisationsforschung)
Empirische Organisationsforschung.
Stuttgart 1975
- Küller, H.-D.: (Gewerkschaftliche Fragestellung)
Mitbestimmung und Betriebswirtschaftslehre,
- Gewerkschaftliche Fragestellungen an eine
praktisch-normative Wissenschaft -.
in: Betriebswirtschaftliche Forschung
und Praxis, 27.Jg., 1975, S.26ff.
- Küller, H.-D.: (Probleme)
Betriebswirtschaftliche Probleme des
Mitbestimmungsgesetzes.
in: Mitbestimmungsgesetz, Textausgabe
mit 11 einführenden Aufsätzen,
Bieback, K.J. et al. (Hrsg.),
Neuwied, Darmstadt 1976, S.142ff.

- Klüpper, H.: (Grundlagen)
Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung.
Berlin 1974
- Kunze, O.: (Eigentumsordnung)
Mitbestimmung in der Wirtschaft und Eigentumsordnung.
in: Recht und Arbeit, Heft 9/10, 1972
- Lammers, C.J.: (Participation)
Power and Participation in Decision-Making.
in: American Journal of Sociology,
Vol. 73, 1967, S. 201ff.
- Larner, R.: (Control)
Management Control and the Large Corporation.
New York 1970
- Laswell, H.,
Kaplan, A.: (Power)
Power and Society - A Framework of Social Inquiry.
New Haven 1950
- Lattmann, Ch.,
Ganz-Keppler, V.,
(Hrsg.): (Mitbestimmung)
Mitbestimmung in der Unternehmung.
Bern, Stuttgart 1972
- Lenk, E.: (Qualifizierte Mitbestimmung)
Die qualifizierte Mitbestimmung der Arbeitnehmer und ihre wirtschaftliche Bedeutung.
Köln 1961
- Likert, R.: (Patterns)
New Patterns of Management.
New York, Toronto, London 1961
- Lohmann, M.: (Unternehmensverfassung)
Antiquierte Unternehmensverfassung.
in: Der Volkswirt, Nr. 51/52, 1961,
S. 65ff.
- Loew, K.: (Unternehmensplanung)
Unternehmensplanung und Betriebsverfassungsgesetz.
in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft,
34. Jg., NF, Wiesbaden 1964, S. 181ff.
- Löwenstein, K.: (Verfassungslehre)
Verfassungslehre.
Tübingen 1959

- Löwisch, M.: (Tarifvertragsrecht)
 Tarifvertragsrecht.
 in: Handwörterbuch des Personalwesens.
 Gaugler, E. (Hrsg.), Stuttgart 1975,
 Sp.1924ff.
- Luce, R., (Machtverteilung)
 Rogow, A.: Die Machtverteilung im Kongreß für ein
 stabiles Zweiparteiensystem.
 in: Spieltheorie in den Sozialwissen-
 schaften, Shubik, M. (Hrsg.),
 Hamburg 1965, S.171ff., (New York,
 London, Sydney 1964)
- Luetjohann, E.: (Paritätische Mitbestimmung)
 Die Einflüsse der paritätischen Mit-
 bestimmung auf die Entscheidungen der
 Unternehmensorgane.
 in: Betriebswirtschaftliche Forschung
 und Praxis, 27.Jg., 1975, Berlin,
 Herne, S.14ff.
- Luhmann, N.: (Kritik)
 Klassische Theorie der Macht, Kritik
 ihrer Prämissen.
 in: Zeitschrift für Politik, 16.Jg., NF,
 1969, S.149ff.
- Lukatis, J.: (Organisationsstrukturen)
 Organisationsstrukturen und Führungs-
 stile in Wirtschaftsunternehmen.
 Frankfurt 1972
- Lutter, M.: (Unternehmensverfassung)
 Unternehmensverfassung und Wettbewerbs-
 ordnung.
 in: Betriebsberater, Heft 14, 1975,
 S.610ff.
- Lutter, M.: (Konzern)
 Mitbestimmung im Konzern.
 Köln 1975
- March, J., (Organizations)
 Simon, H.: Organizations.
 New York 1958

- March, J.: (Measurement)
Introduction to the Theory and Measurement of Influence.
in: Selected Readings in Management,
Shull, F. jr. (Hrsg.), Homewood/Ill.
1962, S.252ff.
- March, J.: (Power)
The Power of Power.
in: Varieties of Political Theory,
Easton, D. (Hrsg.), Englewood
Cliffs, N.J. 1966, S.39ff.
- Martin, R.,
Munger, F. et al.: (Syracuse)
Decisions in Syracuse.
Bloomington 1961
- Matschke, J.: (Mitbestimmung)
Mitbestimmung auf Unternehmensebene,
Geltende und vorgesehene Regelungen
zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer in
der gewerblichen Wirtschaft.
in: Betriebswirtschaftliche Forschung
und Praxis, 27.Jg., 1975, Berlin,
Herne, S.1ff.
- Mayer, U.: (Betriebsverfassung)
Mitbestimmung und Betriebsverfassung -
Einheitliche Mitbestimmung in Betrieb
und Unternehmen -.
in: Mitbestimmungsgesetz, Textausgabe
mit 11 einführenden Aufsätzen,
Bieback, K.J. et al. (Hrsg.),
Neuwied, Darmstadt 1976, S.153ff.
- Mayntz, R.,
Holm, H.,
Hübner, P.: (Einführung)
Einführung in die Methoden der empiri-
schen Soziologie.
3.Auflage, Opladen 1972
- Mayo, E.: (Human Problems)
Human Problems of an Industrial
Civilisation.
New York 1933
- Miller, D.: (Powerstructure)
Industry and Community Powerstructure:
A Comparative Study of an American and
an English City.
in: American Sociological Review, 23.Jg.,
1958, S.9ff.

- Möller, G.: (Betriebsverfassungsgesetz)
Das neue Betriebsverfassungsgesetz.
in: Schriften zur Unternehmensführung,
Bd.11, Jakobs, H. (Hrsg.), Wies-
baden 1973, S.7ff.
- Mulder, M.: (Machtausgleich)
Machtausgleich durch Partizipation?
in: Management, Grochla, E. (Hrsg.),
Düsseldorf, Wien 1974, S.238ff.
- Naphtali, F.: (Wirtschaftsdemokratie)
Wirtschaftsdemokratie, ihr Wesen, Weg
und Ziel.
o.O., 1928
- Naschold, F.: (Steuerung)
Systemsteuerung.
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1969
- Nell-Breuning, O.v.: (Mitbestimmung)
Von der Mitbestimmung zur Unternehmens-
verfassung.
in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-
liche Forschung, 16.Jg., 1964,
S.669ff.
- Neuberger, O.: (Arbeitszufriedenheit)
Theorien der Arbeitszufriedenheit.
Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974
- Neuloh, O.: (Betriebsstil)
Der neue Betriebsstil, Untersuchungen
über Wirklichkeit und Wirkungen
der Mitbestimmung.
Tübingen 1960
- Nickel, W.: (Gewerkschaft)
Zum Verhältnis von Arbeiterschaft und
Gewerkschaft - Eine soziologische Un-
tersuchung über die qualitative Struktur
der Mitglieder und des Mitgliederpoten-
tials der Gewerkschaften in der Bundes-
republik Deutschland.
Köln 1972
- Niedenhoff, H.-U.: (Mitbestimmung)
Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmen.
Theorie und Praxis.
Köln 1973

- Oettle, K.: (Produktionsmitteleigentum)
Produktionsmitteleigentum und wirtschaftliche Macht.
in: Macht und ökonomisches Gesetz,
Schneider, H., Watrin, Ch. (Hrsg.),
Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF, Bd.74/II, Berlin 1973,
S.1175ff.
- Opp, K.-D.: (Methodologie)
Methodologie der Sozialwissenschaften -
Einführung in Probleme ihrer Theoriebildung.
Reinbek 1970
- Parsons, T.: (Essays)
Essays in Sociological Theory.
Glencoe 1954
- Patchen, M.: (Influence)
Alternative Questionnaire, Approaches
to the Measurement of Influence in
Organizations.
in: American Journal of Sociology, 1969,
S.41ff.
- Pelke, H.: (Tätigkeit)
Tätigkeit und Wirkung von Aufsichtsräten
in der Montanindustrie - Eine Analyse
von Aufsichtsratsprotokollen -.
Diss. Köln 1972
- Perrow, Ch.: (Departmental Power)
Departmental Power and Perspective in
Industrial Firms.
in: Power in Organizations, Zald, M. (Hrsg.)
Nashville 1970, S.59ff.
- Pfeffer, J.,
Salancik, G.: (Decision Making)
Organizational Decision Making as a
Political Process: The Case of a University Budget.
in: Administrative Science Quarterly,
Vol.19, 1974, S.135ff.
- Pirker, T.,
Braun, B. et al.: (Mitbestimmung)
Arbeiter-Management-Mitbestimmung.
Stuttgart, Düsseldorf 1955

- Pohmer, D.,
Schweitzer, M.: (Macht)
Macht und Mitbestimmung im ökonomischen
Entscheidungsprozeß.
in: Unternehmensführung, Festschrift
für Erich Kosiol, Wild, J. (Hrsg.),
Berlin 1974, S.75ff.
- Polsby, N.W.: (Community Power)
Community: The Study of Community Power.
in: International Encyclopedia of the
Social Sciences, Sills, D.L. (Hrsg.),
Vol.3, 1968, S.157ff.
- Popitz, H. et al.: (Gesellschaftsbild)
Das Gesellschaftsbild des Arbeiters.
Tübingen 1957
- Popitz, H.: (Machtbildung)
Prozesse der Machtbildung.
in: Recht und Staat, Heft 362/363,
Tübingen 1968
- Popper, K.: (Propheten)
Die offene Gesellschaft und ihre Feinde.
Bd.2., Falsche Propheten.
Bern 1958
- Potthoff, E.: (Geschichte)
Zur Geschichte der Mitbestimmung.
in: Zwischenbilanz der Mitbestimmung,
Potthoff, Blume, Duvernell (Hrsg.),
Tübingen 1962, S.1ff.
- Pugh, D. et al.: (Scheme)
A Conceptual Scheme for Organizational
Analysis.
in: Administrative Science Quarterly,
Vol.8, 1963, S.289ff.
- Pugh, D.,
Hickson, D.: (Analyse)
Eine dimensionale Analyse bürokratischer
Strukturen.
in: Bürokratische Organisation, Mayntz,
R. (Hrsg.), Köln, Berlin 1968, S.82ff.
- Pugh, D.,
Hickson, D.,
Hinnings, C.,
Turner, C.: (Organization Structure)
Dimensions of Organization Structure.
in: Administrative Science Quarterly,
Vol.13, 1968, S.65ff.
- Pugh, et al.: (Context)
The Context of Organization Structures.
in: Administrative Science Quarterly,
Vol.14, 1969, S.91ff.

- Reber, G.: (Veränderung)
Veränderung des unternehmerischen Ziel-
systems und Probleme der Entscheidungs-
findung in (paritätisch) mitbestimmten
Unternehmen.
in: Betriebswirtschaftliche Probleme
der Mitbestimmung, Koubek, N. et al.
(Hrsg.), Frankfurt a.M. 1971, S.33ff.
- Reber, G.: (Legislative)
Mitbestimmung in der unternehmerischen
Legislative und Exekutive - Ansätze
einer betriebswirtschaftlichen Theorie
der Mitbestimmung.
in: Personalführung, Bd.2, Marx, A.
(Hrsg.), Wiesbaden 1970
S.195ff.
- Reber, G.: (Verhalten)
Personales Verhalten im Betrieb.
Stuttgart 1973
- Richardi, R.: (Betriebsvereinbarung)
Betriebsvereinbarung.
in: Handwörterbuch des Personalwesens,
Gaugler, E. (Hrsg.), Stuttgart 1975,
S.714ff.
- Riker, W.: (Ambiguities)
Some Ambiguities in the Notion of Power.
in: American Political Science Review,
Vol.58, 1964, S.341ff.
- Rittig, G.: (Macht)
Macht (II), Macht in der Wirtschaft.
in: Handwörterbuch der Sozialwissen-
schaften, Bd.7, v. Beckerath, E. (Hrsg.),
Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1961,
S.81ff.
- Rödding, W.: (Meßbarkeit)
Macht: Präzisierung und Meßbarkeit.
in: Macht und ökonomisches Gesetz,
Schriften des Vereins für Social-
politik, Schneider, H., Watrin, Ch.
(Hrsg.), NF, Bd.74/I, Berlin 1973,
S.457ff.
- Roemheld, B.: (Betriebliche Mitbestimmung)
Die betriebliche Mitbestimmung der
Arbeitnehmer in der Wirtschaft.
in: WlSt, 1974, S.13ff.

- Roemheld, B.: (Betriebliche Mitbestimmung)
Die betriebliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Wirtschaft.
in: WiSt, 1974, S.13ff.
- Roth, G.,
Lohrbach, M.,
Merkel, W.: (Mitbestimmung)
Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung.
in: Zeitschrift für Unternehmen und Gesellschaftsrecht, Berlin 1974, S.317ff.
- Rothschild, K.: (Economics)
Power in Economics.
Normondsworth 1971
- Rump, P.: (Auswirkungen)
Die Auswirkungen des Betriebsverfassungsgesetzes in der Sicht des Betriebsratsvorsitzenden aus dem Organisationsbereich der Industriegewerkschaft Metall für die Bundesrepublik Deutschland.
Diss. Dortmund 1965
- Rumpff, K.: (Angelegenheiten)
Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten.
Essen 1972
- Russel, B.: (Macht)
Macht - Eine sozialkritische Studie.
Zürich 1947
- Seoble, H.: (Leadership)
Leadership Hierarchies and Political Issues in a New England Town.
in: Community Political Systems, Bd.1, Janowitz, M. (Hrsg.), Glencoe 1961, S.117ff.
- Scott, W.,
Mitchell, T.: (Organization)
Organization Theory. A Structural and Behavioral Analysis.
Homewood 1967
- Seidel, H.: (Willensbildung)
Willensbildung- und Entscheidungsstruktur im mitbestimmten Montanunternehmen.
in: Mitbestimmung und Wirtschaftspolitik, Nemitz, Becker (Hrsg.), Köln 1967, S.233ff.

- Seidel, H.: (Einzelwirtschaften)
Die Willensbildung der montanindustriellen Einzelwirtschaften unter dem Montanmitbestimmungsgesetz.
Diss. Köln 1961
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., Cook, S.: (Sozialforschung)
Untersuchungsmethoden der Sozialforschung.
Teil II, Neuwied, Darmstadt 1972
- Shapley, L., Shubik, M.: (Machtverteilung)
Eine Methode zur Berechnung der Machtverteilung in einem Komiteesystem.
in: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Shubik, M. (Hrsg.), Hamburg 1965, S.148ff.
- Shubik, M.: (Spieltheorie)
Spieltheorie und die Untersuchung des sozialen Verhaltens. Eine einführende Darstellung.
in: Spieltheorie und Sozialwissenschaften, Shubik, M. (Hrsg.), Frankfurt a.M. 1965, S.1ff.
- Simon, H.: (Administrative Behavior)
Administrative Behavior.
2.Auflage, New York 1957
- Simon, H.: (Notes)
Notes on the Observation and Measurement of Political Power.
in: The Journal of Politics, Vol.15, 1953, S.500ff.
- Simon, H.: (Authority)
Authority.
in: Research in Industrial Human Relations: A Critical Appraisal, Arensberg (Hrsg.), New York 1957, S.104ff.
- Simon, H.: (Models)
Models of Man.
New York, London, Sydney 1957
- Spieker, W.: (Multinationale Unternehmung)
Möglichkeiten des Arbeitnehmereinflusses in Multinationalen Unternehmen.
in: Mitbestimmungsgespräch, 19.Jg., 1973 S.105ff.

- Stammer, O.,
Weingart, P.: (Politische Soziologie)
Politische Soziologie.
in: Bd.14 der Schriftenreihe Grundfragen
der Soziologie, Claessens, D. (Hrsg.),
München 1972
- Statistisches
Bundesamt (Hrsg.): (Statistisches Jahrbuch)
Statistisches Jahrbuch 1975 für die
Bundesrepublik Deutschland.
Stuttgart, Mainz 1975
- Steinmann, H.: (Interessenkonflikt)
Das Großunternehmen im Interessenkonflikt.
Stuttgart 1969
- Steinmann, H.: (Mitbestimmung)
Betriebliche Mitbestimmung
in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft,
4.Auflage, Grochla, E., Wittmann, W.
(Hrsg.), Stuttgart 1975, Sp.2681ff.
- Schachtschabel, H.: (Arbeitnehmer)
Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in
der Wirtschaftsführung der Unternehmung
auf betrieblicher Ebene in der Auffas-
sung der Gewerkschaften und der Arbeit-
geberverbände.
in: Zur Theorie und Praxis der Mitbe-
stimmung, Bd.2, Napp-Zinn, A.,
Schachtschabel, H. (Hrsg.), Schrif-
ten des Vereins für Socialpolitik,
NF, Bd.24/II, Berlin 1964, S.9ff.
- Scheuch, E.: (Interview)
Das Interview in der Sozialforschung.
in: Handbuch der empirischen Sozialfor-
schung, König, R. (Hrsg.), Bd.1,
Stuttgart 1967, S.136ff.
- Scheuch, E.: (Skalierungsverfahren)
Skalierungsverfahren in der Sozialfor-
schung.
in: Handbuch der empirischen Sozialfor-
schung, König, R. (Hrsg.), Bd.1,
Stuttgart 1967, S.348ff.
- Scheuch, E.: (Macht)
Soziologie der Macht.
in: Macht und ökonomisches Gesetz,
Schriften des Vereins für Social-
politik, Schneider, H., Watrin, Ch.
(Hrsg.), NF, Bd.74/II, Berlin 1973,
S.988ff.

- Schloßmann, K.: (Betriebsversammlung)
Betriebsversammlung.
in: Handwörterbuch des Personalwesens,
Gaugler (Hrsg.), Stuttgart 1975,
S.734ff.
- Schlüter, L.: (Betriebsrat)
Die Stellung und Bedeutung des Betriebs-
rates.
Diss. Nürnberg, Erlangen 1966
- Schmidt, R.-B. (Instrumentalfunktion)
Die Instrumentalfunktion der Unternehmung.
Methodische Perspektiven zur betriebswirt-
schaftlichen Forschung.
in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft-
liche Forschung, NF, 19.Jg., 1967,
S.233ff.
- Schmidt, R.-B.: (Grundlagen)
Wirtschaftslehre der Unternehmung.
Bd.1, Grundlagen.
Stuttgart 1969
- Schmidt, R.-B.: (Zielerreichung)
Wirtschaftslehre der Unternehmung.
Bd.2, Zielerreichung.
Stuttgart 1973
- Schreideiseker, K.: (Eigentümerkontrolle)
Die Eigentümerkontrolle in der großen
Aktiengesellschaft.
Bern, Frankfurt 1975
- Schweiger, L.: (Demokratische Rechte)
Mitbestimmung - die Forderung der
Arbeitnehmer nach mehr demokratischen
Rechten in der Wirtschaft.
in: Schriften zur Unternehmensführung,
Bd.18, Jakob (Hrsg.), Wiesbaden 1973
- Schwerdtfeger, G.: (Private Unternehmen)
Mitbestimmung in privaten Unternehmen.
Berlin, New York 1973
- Tannenbaum, A. (Control)
(Hrsg.): Control in Organizations.
New York 1968

- Tannenbaum, A.,
Georgopoulos, B.: (Distribution)
The Distribution of Control in Formal Organizations.
in: Control in Organizations, Tannenbaum, A. (Hrsg.), New York 1968, S.45ff.
- Tannenbaum, A.,
Smith, C.: (Phenomenology)
Effects of Member Influence in an Organization: Phenomenology versus Organization Structure.
in: Control in Organizations, Tannenbaum, A. (Hrsg.), New York 1968, S.199ff.
- Taweney, R.: (Equality)
Equality.
New York 1931
- Tedeschi, J.,
Bonoma, T.: (Power)
Power and Influence: An Introduction.
in: The Social Influence Process, Tedeschi, J.F. (Hrsg.), Chicago, New York 1972, S.1ff.
- Tegtmeier, W.: (Wirkungen)
Wirkungen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer.
Göttingen 1973
- Teichmann, W.: (Diskussion)
Betriebswirtschaftslehre und die Diskussion um die Mitbestimmung.
in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, NF, 22.Jg., 1970, S.790ff.
- Torgerson, W.: (Scaling)
Theory and Methods of Scaling.
New York 1958
- Ulrich, H.: (System)
Die Unternehmung als produktives soziales System.
2.Auflage, Bern, Stuttgart 1972
- Vilmar, F.: (Arbeitsplatz)
Mitbestimmung am Arbeitsplatz.
Basis demokratischer Betriebspolitik.
Neuwied, Berlin 1971

- Vogel, F.: (Klassifikation)
Probleme und Verfahren der numerischen
Klassifikation.
Göttingen 1975
- Voigt, F.: (Mitbestimmung)
Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in
der Unternehmung - Eine Analyse der
Einwirkungen der Mitbestimmung in der
Bundesrepublik Deutschland auf die
Unternehmensführung.
in: Zur Theorie und Praxis der Mitbe-
stimmung, Weddigen, W. (Hrsg.),
Schriften des Vereins für Social-
politik, NF, Bd.24/I, Berlin 1962,
S.87ff.
- Wagner, H.: (Erfahrungen)
Erfahrungen mit dem Betriebsverfas-
sungsgesetz.
Köln 1960
- Walton, R.,
McKersie, R.: (Negotiations)
A Behavioral Theory of Labor Negotiations.
An Analysis of a Social Interaction
System.
New York, u.a. 1965
- Weber, M.: (Wirtschaft)
Wirtschaft und Gesellschaft.
3.Auflage, Tübingen 1948
- Weddigen, W.: (Mitbestimmung)
Mitbestimmung.
in: Handwörterbuch der Sozialwissen-
schaften, Bd.7, Beckerath, E.v.
(Hrsg.), Tübingen, Göttingen 1961,
S.367ff.
- Weddigen, W.: (Begriff)
Begriff und Produktivität der Mitbe-
stimmung.
in: Zur Theorie und Praxis der Mitbe-
stimmung, Weddigen, W. (Hrsg.),
Schriften des Vereins für Social-
politik, NF, Bd.24/I, Berlin 1962,
S.10ff.

- Werth, H.-J.: (Vorstand)
Vorstand und Aufsichtsrat in der Aktien-
gesellschaft.
Düsseldorf 1960
- Wheelwright, E.: (Ownership)
Ownership and Control of Australian
Companies.
Sydney 1957
- Wild, B.: (Durchsetzungsmöglichkeit)
Infiltrations- und Durchsetzungsmöglich-
keiten von Interessen bei unternehmeri-
schen Entscheidungen.
Diss. Mannheim 1967
- Wild, J.: (Management-Konzeption)
Management-Konzeption und Unternehmens-
verfassung.
in: Probleme der Unternehmensverfassung,
Schmidt, R.-B. (Hrsg.), Tübingen
1971, S.57ff.
- Wild, J.: (Führungslehre)
Betriebswirtschaftliche Führungslehre
und Führungsmodelle.
in: Unternehmensführung, Festschrift
für Erich Kosiol, Wild, J. (Hrsg.),
Berlin 1974, S.142ff.
- Wilpert, B.: (Industrial Democracy)
Research on Industrial Democracy:
the German Case.
in: Industrial Relations Journal,
Vol.6(1), 1975, S.53ff.
- Witte, E.: (Materialien)
Die Organisation komplexer Entscheidungs-
verläufe - Materialien zum Forschungs-
bericht -.
Mannheim 1968
- Witte, E.: (Ablauforganisation)
Ablauforganisation.
in: Handwörterbuch der Organisation,
Grochla, E. (Hrsg.), Stuttgart
1969, Sp.20ff.
- Witte, E.: (Entscheidungsprozesse)
Entscheidungsprozesse.
in: Handwörterbuch der Organisation,
Grochla, E. (Hrsg.), Stuttgart 1969,
Sp.427ff.

- Witte, E.
(Hrsg.): (Informationsverhalten)
Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen.
Tübingen 1972
- Witte, E.: (Promotoren)
Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotorenmodell.
Göttingen 1973
- Witte, E.,
Bronner, R.: (Leitende Angestellte)
Die Leitenden Angestellten.
München 1974
- Witte, E.: (Führung)
Zu einer empirischen Theorie der Führung.
in: Unternehmensführung, Festschrift für
Erich Kosiol, Wild, J. (Hrsg.),
Berlin 1974, S.181ff.
- Witte, E.: (Verfassung 76)
Wirtschaftliche Verfassung und Entscheidungseffizienz.
Unöffentlicher Antrag an die Deutsche Forschungsgemeinschaft, München 1976
- Witte, E.: (Verfassung 77)
Wirtschaftliche Verfassung und Entscheidungseffizienz.
Unöffentlicher Antrag an die Deutsche Forschungsgemeinschaft.
München 1977
- Wolfinger, R.: (Reputation)
Reputation and Reality in the Study of Community Power.
in: American Sociological Review, Vol.25,
1960, S.636ff.
- Wossidlo, R.: (Empirische Entscheidungstheorie)
Zum gegenwärtigen Stand der empirischen Entscheidungstheorie aus mikroökonomischer Sicht.
in: Entscheidungsforschung, Bericht über ein interdisziplinäres Symposium, Brandstätter, H., Gahlen, B. (Hrsg.), Tübingen 1975, S.98ff.
- Wysocki, K.v.: (Grundlagen)
Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens.
München 1967

- Zajeznik, A.,
Moment, D.: (Interpersonal Behavior)
The Dynamics of Interpersonal Behavior.
New York, London, Sydney 1964
- Zapf, W.
(Hrsg.): (Oberschicht)
Beiträge zur Analyse der deutschen
Oberschicht.
2. Auflage, München 1965
- Zepf, G.: (Kooperativer Führungsstil)
Kooperativer Führungsstil und Organisa-
tion.
Wiesbaden 1972
- ✓
Zupanov, J.,
Tannenbaum, A.: (Control)
The Distribution of Control in Some
Yugoslav Industrial Organizations as
Perceived by Members.
in: Control in Organizations, Tannen-
baum, A. (Hrsg.), New York, u.a.
1968, S.91ff.
- N.N.: (Mitbestimmungsenquête)
Mitbestimmung im Unternehmen.
Bericht der Sachverständigenkommission
zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen
bei der Mitbestimmung.
Bochum 1970
- N.N.: (Anhörung)
Anhörung von Sachverständigen zum Thema:
Willensbildung und Entscheidungsprozeß
im Aufsichtsrat.
in: Stenographisches Protokoll der öffent-
lichen Informationssitzung des Aus-
schusses für Arbeit und Sozialordnung
am 4. November 1974, Bundestagsdruck-
sache 7/2172, S.2ff.
- N.N.: (Rationalisierungsschutzabkommen)
Rationalisierungsschutz in Bayern.
Bayerisches Staatsministerium für
Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.),
München 1976
- N.N.: (Ärger)
Mitbestimmung - Noch viel Ärger.
in: Der Spiegel, 30.Jg., Nr.16, 1976,
S.110ff.

Lebenslauf

1.5.1950	geboren in Augsburg
1956/60	Volksschule Tutzing
1960/69	Neusprachliches Gymnasium Tutzing
1969/73	Betriebswirtschaftsstudium an der Ludwig-Maximilians Universität
1973	Abschluß als Diplom-Kaufmann
1974/77	wissenschaftlicher Assistent am Institut für Organisation (Vorstand Prof.Dr.E.Witte) an der Universität München

